

POLITECNICO DI MILANO

Scuola di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



I SOCIAL MEDIA NELLE IMPRESE B2B

un modello sul tasso d'adozione

Relatore: Davide Luzzini

Tesi di Laurea di:

Alessandra Maria Bonfanti

Matricola 776530

Anno Accademico 2013/2014

Indice analitico

Indice analitico	I
Indice delle figure	II
Indice delle tabelle	VI
Abstract.....	VII
1. I Social Media	1
1.1. Dal Web 1.0 all'Internet of Things	1
1.2. Definizione dei Social Media	8
1.3. Classificazione dei Social Media.....	15
1.3.1. Classificazione delle 5C	15
1.3.2. Classificazione Social vs. Media	24
1.3.3. Social Media starfish	26
1.3.4. The conversation prism.....	27
1.3.5. Wiring diagram of Social Media	29
2. I Social Media nelle imprese	30
2.1. Resistenze e rischi dei Social Media.....	31
2.2. Motivazioni all'utilizzo dei Social Media	36
2.3. I Social Media nelle imprese	47
2.3.1. Social Media nel marketing.....	52
2.3.2. Social Media negli acquisti.....	56
2.3.3. Social Media nella previsione della domanda	59
2.4. La diffusione dei Social Media in Italia.....	61
3. L'innovazione	65
3.1. Categorizzazione del processo d'innovazione	65
3.2. Un nuovo paradigma: l'open innovation	67
3.3. Imparare dai clienti e con i clienti.....	71

3.4.	La co-creazione	74
3.5.	La co-creazione nel settore Business-to-Business	76
3.6.	I Social Media nell'innovazione Business-to-Business	82
4.	Framework di ricerca e ipotesi.....	92
4.1.	Introduzione.....	92
4.2.	Modello teorico.....	96
4.3.	Framework di analisi	98
4.3.1.	Variabili anagrafiche	100
4.3.2.	Internal integration	103
4.3.3.	External integration	104
4.3.4.	Barriere	106
4.3.5.	Tasso d'adozione interno ed esterno.....	107
5.	Metodologia e ricerca.....	109
5.1	Scopo della ricerca	109
5.1.	Struttura del questionario	112
5.1.1.	Variabili Anagrafiche	112
5.1.2.	Integrazione interna.....	113
5.1.3.	Integrazione esterna	113
5.1.4.	Barriere	114
5.2.	Misure	115
6.	Conclusioni.....	125
6.1.	Problema e obiettivo del lavoro	125
6.2.	Metodo	128
6.3.	Considerazioni finali.....	129
	Bibliografia.....	131
	Appendice 1: I Social Media nei Processi d'acquisto B2B	141
	Appendice 2: Survey Deloitte	146
	Appendice 1: Survey.....	165
	Appendice 1: Costrutti Survey	177

Indice delle figure

Figura 1 - Drivers dei Social Media (Downes, 2007; Kangas et al. 2007)	5
Figura 2 - Drivers dei Social Media (Downes, 2007; Kangas et al. 2007)	6
Figura 3 - Buzz generato dal IoE	7
Figura 4 - Honeycomb of Social Media (Kietzmann et al., 2011).....	9
Figura 5 - Classificazione 5C: comunicazione	16
Figura 6 - Suddivisione dei blog aziendali (Lee et al. 2006)	17
Figura 7 - Classificazione 5C: collaborazione	18
Figura 8 - Classificazione 5C: connessione	20
Figura 9 - Classificazione 5C: completamento.....	22
Figura 10 - Classificazione 5C: convergenza	23
Figura 11 - Classificazione dei Social Media (Kaplan, Haenlein 2010).....	25
Figura 12 - Classificazione starfish (Scoble, 2007)	27
Figura 13 - Classificazione conversation prism (Solis, Jesse, 2008)	28
Figura 14 - Mappa dei Social Media come un wiring diagram (Harris, 2009)	29
Figura 15 - Utilizzo dei Social Media in base alle dimensioni aziendali (Gordon, 2011)	38
Figura 16 - Adozione dei Social Media nei vari settori (McKinsey, 2011)	39

Figura 17 - Strutture di governance (Mintzberg,1998).....	44
Figura 18 - Utilizzo dei Social Media nelle imprese (Davenport, 2005)	46
Figura.19 - Utilizzo dei Social Media nelle imprese (Bernoff, 2008).....	50
Figura.20 - Utilizzo dei Social Media nelle funzioni aziendali (Gordon, 2011)	52
Figura 21 - Valutazione prospettica dell'utilizzo dei Social Media nelle imprese (Gordon, 2011)	53
Figura 22 - Distribuzione degli investimenti di marketing tra i Social Media.....	54
Figura 23 - Utilizzi dei Social Media nella funzione marketing (Gordon, 2011)	55
Figura 24 - Utilizzi dei Social Media nel purchasing.....	58
Figura 25 - Struttura dei metodi previsionali (Georghiou, 2001).....	60
Figura 26 - diffusione dei SM in Italia	61
Figura 27 - Potenziali temi d'interesse in ambito acquisti (Workshop, Feb. 2013) ..	64
Figura 28 - Matrice significato - funzione (Verganti, 2009)	67
Figura 29 - Potenziali partnership per l'innovazione	68
Figura 30 - Cross fertilisation	69
Figura 31 - Piramide dei bisogni di Maslow.....	72
Figura 32 - Piramide dei bisogni di Maslow.....	73
Figura 33 - Modello bow tie e diamond (Cooper et al.,1997).....	78
Figura 34 - Tipologie di codesign e contesto di applicazione (Spina et al.,2002) ...	81
Figura 35 - Iniziative Social nei settori B2B e B2C (Business.com, 2009)	83
Figura 36 - Processo decisionale “double loop learning”	85
Figura 37 - Swirling consecutive phases model (Vuori, 2011)	87

Figura 38 - Il flusso informativo aziendale secondo il modello tradizionale	89
Figura 39 - Il flusso informativo aziendale secondo il modello swirling consecutive phases	90
Figura 40 - Virtuous Overlaps (Chadwick, 2010)	97
Figura 41 - Independent Effects (Chadwick, 2010)	97
Figura 42 - Efficient Complementarities (Chadwick, 2010)	97
Figura 43 - Framework di analisi: adozione dei Social Media nella letteratura	99
Figura 44 - Framework di analisi: adozione dei Social media nelle imprese B2B ..	100
Figura 45 - Variabili anagrafiche: Company Details e Social Media Features	100
Figura 46 - Independent Effects' approach of Company Details e Social Media Features to Social Media adoption rate	101
Figura 47 - Efficient Complementarities' approach of Company Details e Social Media Features to Social Media adoption rate	102
Figura 48 - Internal Integration	104
Figura 49 - External Integration	105
Figura 50 - Barriers	106
Figura 51 - Independent Effects' approach of Barriers to Social Media adoption rate	106
Figura 52 - Efficient Complementarities' approach of Barriers to Social Media adoption rate	107

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Benefici e criticità dei social media (Kaplan e Haenlein, 2010)	39
Tabella 2 - Utilizzo dei Social Media nelle imprese (sunto letteratura)	48
Tabella 3 - Esempi di utilizzo dei Social Media nelle imprese.....	51
Tabella 4 - Costrutti variabili anagrafiche	119
Tabella 5 - Costrutti Internal Intergration	120
Tabella 6 - Costrutti External Integration.....	122
Tabella 7 - Costrutti Barriers.....	123

Abstract

Il termine Social Media è diventato una parola d'ordine nella società moderna ricorrendo frequentemente nelle conversazioni e nelle notizie quotidiane. Mentre sempre più persone usano i Social Media nel tempo libero, il mondo business è più cauto: nonostante ne riconoscano le potenzialità, le imprese faticano ad adottarli su larga scala, frenate dai rischi percepiti e aspettando che sia qualcun altro a convalidarne l'utilità. Tuttavia, la spinta in questa direzione è molto forte; Alistair Rennie, direttore generale delle collaboration solutions presso IBM ha affermato:

“I vantaggi provenienti dal social business sono troppo rilevanti per poter essere ignorati. Grazie ai miglioramenti delle normative, un social business può creare facilmente un network di persone per migliorare e accelerare l'innovazione attraverso strumenti di collaborazione”.

Nell'ambito Business to Business (B2B) l'introduzione di questi strumenti è stata più lenta e difficoltosa rispetto a quanto accaduto in quello Business to Consumer (B2C), a causa delle incertezze circa le modalità con cui utilizzarli per supportare positivamente i risultati aziendali, coerentemente con le peculiarità dei mercati serviti.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di definire quali siano i fattori che impattano sul tasso di adozione dei Social Media all'interno del settore B2B in Italia.

La metodologia seguita si è basata sull'analisi della letteratura proveniente da fonti accademiche e provenienti dal Web. All'analisi dei risultati provenienti dalle prime due fasi è seguita l'ultima parte del lavoro, dedicata alla costruzione di un modello teorico per l'identificazione delle relazioni tra pratiche e caratteristiche aziendali rispetto all'adozione dei Social Media.

1. I Social Media

Sin dalla sua introduzione nel 2004, il termine Web 2.0 è diventato una parola d'ordine nella società moderna, che spesso ricorre nelle conversazioni e nelle notizie quotidiane (O'Reilly, 2005). Tuttavia, nonostante l'uso frequente in molti contesti, il concetto e il significato di Web 2.0 e Social Media non sono definiti chiaramente nella discussione accademica. Spesso Web 2.0 è impropriamente usato come sinonimo dei mezzi di comunicazione sociale.

In questo capitolo si introduce il significato di Web 2.0 e Social Media, come questi termini siano interconnessi e si introducono brevemente diversi strumenti social.

1.1. Dal Web 1.0 all'Internet of Things

L'evoluzione di Internet è direttamente collegata allo sviluppo delle reti di telecomunicazione. I primi progetti nacquero per applicazioni militari alla fine degli anni cinquanta con il progetto ARPA (1960) e quindi ARPANET (1969). Nel corso degli anni ottanta si ebbe un forte sviluppo tecnologico che portò congiuntamente sia ad un incremento della densità delle infrastrutture di rete che alla creazione di nuovi sistemi di telecomunicazione. La nascita ufficiale del World Wide Web risale al 6 agosto 1991, giorno in cui il primo sito Web fu messo on-line. Nel corso degli anni novanta la popolarità di Internet è divenuta massiva, passando

da un milione di computer connessi alla rete nel 1992 fino a 2,4 miliardi nel 2012 (Internet World Stats¹).

La cosiddetta "era del Web", caratterizzata da una crescita esponenziale e inarrestabile di Internet – tutt'ora in corso – si articola secondo tre fasi (Boaretto et al. 2011):

- Il Web 1.0.
- Il Web 2.0.
- Internet of Things (IoT).

La prima generazione di Internet, che può essere definita come Web 1.0 o "read-only Internet", era caratterizzata da applicazioni e sistemi di tipo statico, che permettevano uno scambio informativo esclusivamente unidirezionale e canalizzato (Thackeray et al., 2008). Le pagine Web erano costituite da contenuti permanenti, le e-mail erano inviate ad un numero ristretto di destinatari predeterminati, e i sistemi intranet erano utilizzati come spazi di archiviazione per informazioni con strutture standard.

Nell'era del Web 1.0 – soprattutto per quanto riguardava le pagine Web – pubblicare qualcosa richiedeva competenze tecnologiche e l'accesso a software adeguati, creando inevitabilmente una disparità tra i fruitori e i fornitori dei servizi d'Internet, rispettivamente gli utenti e i provider. Questi ultimi infatti, nonostante fossero in forte minoranza, erano gli unici in grado di generare contenuti, relegando gli utenti al ruolo di destinatari passivi (Schneckenberg, 2009).

Questa fase si concluse con lo scoppio della bolla delle dot-com del 2001, creando un punto di svolta per Internet e dando il via al Web 2.0.

¹ Si veda <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

La seconda era del Web, nata ufficialmente nell'ottobre 2004, è fondamentalmente diversa della precedente: grazie alle sue nuove caratteristiche è stato possibile per gli utenti accedere alla tecnologia per la produzione e la distribuzione informativa, assumendo così un ruolo attivo all'interno della rete. La principale caratteristica del Web 2.0 è dunque la facilità con cui le informazioni possono essere generate, organizzate e condivise: gli internauti sono costantemente impegnati in una conversazione globale – dove nessuno sa tutto ma tutti sanno qualcosa – che sfocia nella creazione di un'intelligenza collettiva (Thackeray et al., 2008). Gli strumenti disponibili sono principalmente quelli che permettono la scrittura collaborativa (ad esempio, Wikipedia), la condivisione di contenuti – testo, video e immagini (ad esempio, Tumblr e YouTube), social networking (ad esempio, Facebook e Twitter), social bookmarking (ad esempio, valutazioni, tag), e diffusione dei contenuti (ad esempio, i feed RSS) (Dawson, 2007; O'Reilly, 2005).

In questo sistema, ci si rivolge agli utenti con il termine "produsagers" (Bruns, 2006), in quanto viene meno la dicotomia tra i producers (creatori) e gli users (utilizzatori). Il passaggio da Web 1.0 a 2.0 (e dunque l'importanza dei produsagers) è riassumibile nel fatto che Wikipedia ha scavalcato l'Enciclopedia Britannica come primaria fonte d'informazione per gli utenti Web.

La tecnologia e il software indicati come Web 2.0 hanno quindi cambiato radicalmente l'utilizzo di Internet, rendendolo più dinamico e sensibile alle azioni degli utenti (Tredinnick, 2006). Bonson e Flores (2011) descrivono il Web 2.0 come una "democratizzazione tecnologica". Questa definizione è supportata anche da Eijkman (2009), il quale afferma che il Web 2.0 abilita l'accesso, l'utilizzo e la creazione di una conoscenza collettiva

maggiormente egualitaria e democratica. Levy (2009), in accordo con le affermazioni precedenti, sostiene che il Web 2.0 consente agli individui e alle masse di essere partecipanti attivi e in grado di dare un valore aggiunto ai contenuti Internet. Nail (2006) paragona il cambiamento del ruolo degli utenti con l'evoluzione umana:

“I principi e le tecnologie del Web 2.0 permettono agli utenti il progresso dalla caccia e raccolta alla creazione e allo sviluppo di connessioni sociali”. In poche parole, il passaggio tra Web 1.0 e 2.0 è equiparabile alla trasformazione degli umani da cacciatori/raccoglitori nomadi ad allevatori/agricoltori stanziali: se prima era necessario accontentarsi e fare il miglior uso possibile delle risorse disponibili, ora gli utenti sono in grado di creare e aggiornare le informazioni sia per uso personale che per la fruizione della collettività – altruisticamente e spesso gratuitamente (Kaplan e Haenlein, 2009).

Il Web 2.0 è dunque quell'insieme di tecnologie che abilitano nuovi utilizzi di Internet. Tuttavia, il termine in sé non indica necessariamente l'aspetto multimediale o le attività di tipo sociale: per indicare tale interazione si preferisce utilizzare l'espressione “social media”, con il quale si indicano strettamente tutti quegli aspetti correlati all'interazione umana, al social networking e alla pubblicazione di informazioni (Lietsala e Sirkkunen, 2008).

Allo stato dell'arte tuttavia la terminologia e il contenuto dei termini Web 2.0 e Social Media sono ancora oggetto di discussione, in quanto si evolvono e crescono come fanno le tecnologie e le azioni ad esse collegate. In questa sede dunque il Web 2.0 si riferisce alle caratteristiche tecnologiche della nuova generazione di Internet, mentre il termine Social

Media sarà utilizzato per descrivere l'interazione delle persone con le applicazioni Web 2.0.

Gli elementi fondamentali – e allo stesso tempo le premesse – per l'utilizzo dei Social Media sono l'interazione tra gli utenti, il livello di fruizione della tecnologia (riconducibile al mondo Web 2.0) e la rilevanza dei contenuti, illustrati nella Figura 1.

Secondo Hintikka (2007), l'esistenza dei Social Media si basa sulla presenza contemporanea di tutti e tre i capisaldi: se le informazioni non fossero rilevanti, gli utenti non avrebbero motivo di interfacciarsi tra di loro e quindi non ci sarebbe la spinta allo sviluppo tecnologico. Allo stesso modo, senza la partecipazione degli utenti non ci non ci sarebbe altro che la struttura del Web 1.0. Infine, senza tecnologie user-friendly, gli utenti non potrebbero accedere a Internet, produrre informazioni o usarle.

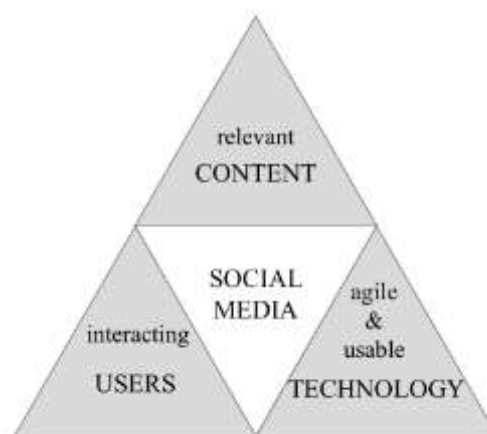


Figura 1 - Drivers dei Social Media (Downes, 2007; Kangas et al. 2007)

I Social Media hanno dunque delle caratteristiche peculiari che li rendono diversi dai media tradizionali, e di conseguenza sono associati ad una grande quantità di aggettivi, che sottolineano soprattutto i loro aspetti

specifici, le relazioni tra i diversi utenti e le modalità d'interazione tra di essi. Erkkola (2008) ha riassunto i principali termini suddividendoli in cinque categorie in base alle loro implicazioni, come presentato nella Figura 2.

Category	Features
Differs from traditional media	user-originated, interactive, two-way, many-to-many communication, not a mass medium, personal, open, social, human-related, opinion and perspective related, democratic
Different perspective to knowledge	Uncontrollable, fragmented, global, local, fast, real-time, groupable, linkable, knowledge-intensive
Technology-related	Instrumental, uses the Internet, technology-based
Collective	supports shared meanings and their building, based on collective intelligence, supports collective intelligence, collective, individual peer-production supportive, community-supportive, supports peer-action and peer-production, content-centered, intermedial challenges traditional operating modes
Interwoven	Diverse, modular, editable, multimedial, structured, intricate

Figura 2 - Drivers dei Social Media (Downes, 2007; Kangas et al. 2007)

La terza ed ultima fase attraversata da Internet è definita "Internet of Things" o IoT, un nuovo paradigma basato sul concetto di "ambienti intelligenti" e che sta rapidamente emergendo sulla scena grazie alla tecnologia wireless. Il termine, coniato nel 1999 da Kevin Ashton, indica l'obiettivo di realizzazione di una struttura di rete a livello globale in grado di collegare oggetti fisici e virtuali. Una chiara definizione di che cosa sia l'IoT è data da Ashton stesso nel 2009:

"Oggi, i computer – e di conseguenza Internet – sono quasi interamente dipendenti dagli esseri umani per la raccolta d'informazioni [...]. Il problema è che le persone hanno poco tempo, capacità d'attenzione e precisione, il che significa che non sono in grado di catturare perfettamente le caratteristiche del riguardanti il mondo reale. E questo è

un grosso problema [...]. Se avessimo computer in grado di sapere tutto ciò che c'è da sapere su cose – utilizzando dati raccolti senza il supporto umano – saremmo in grado di monitorare ogni cosa e ridurre notevolmente i rifiuti, le perdite e i costi [...]. L'Internet of Things ha il potenziale per cambiare il mondo, proprio come ha fatto Internet, e forse anche di più.”

L'Internet of Things è quindi un fenomeno basato sulla presenza pervasiva di oggetti in grado di interagire tra loro e cooperare con i loro componenti confinanti per raggiungere obiettivi comuni (Giusto et al. 2010). Secondo una ricerca condotta da ABI Research, entro il 2020 saranno connessi ad Internet tramite connessioni wireless più di 30 miliardi di devices; per questa ragione spesso l'Internet of Things viene chiamato anche “Internet of Everything” o IoE.

Il tema dell'Internet of Things copre una vasta gamma di argomenti, tra cui infrastrutture e applicazioni, sistemi di comunicazione e architetture di rete, sistemi embedded, la posizione e il monitoraggio tramite sensori di navigazione, ecc.; tuttavia, la ricerca è ancora agli inizi, per cui non esistono ancora delle definizioni standard.



Figura 3 - Buzz generato dal IoE

1.2. Definizione dei Social Media

Siccome non esiste ancora una definizione ufficiale e universalmente riconosciuta dei Social Media, riportiamo in breve le più importanti.

Kaplan e Haenlein (2010):

“I Social Media sono un gruppo di applicazioni Internet basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, permettendo la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti”

Wikipedia:

“Social Media è un termine generico che indica le tecnologie e pratiche online che le persone adottano per condividere contenuti testuali, immagini, video e audio”

Lietsala e Sirkkunen (2008) preferiscono usare il concetto di Social Media come un termine omnicomprensivo sotto il quale indicare svariati tipi di pratiche culturali collegate al mondo on-line.

Per comprendere più chiaramente quali siano gli elementi distintivi dei Social Media procederemo ora ad analizzare il cosiddetto “Honeycomb of Social Media” (Kietzmann et al., 2011), una struttura formata da sette blocchi funzionali (nella Figura 4) che esamina le caratteristiche peculiari degli strumenti social. I blocchi non devono per forza essere presenti in ogni Social Media, né sono mutuamente esclusivi, ma servono esclusivamente per chiarire i possibili livelli di fruizione.

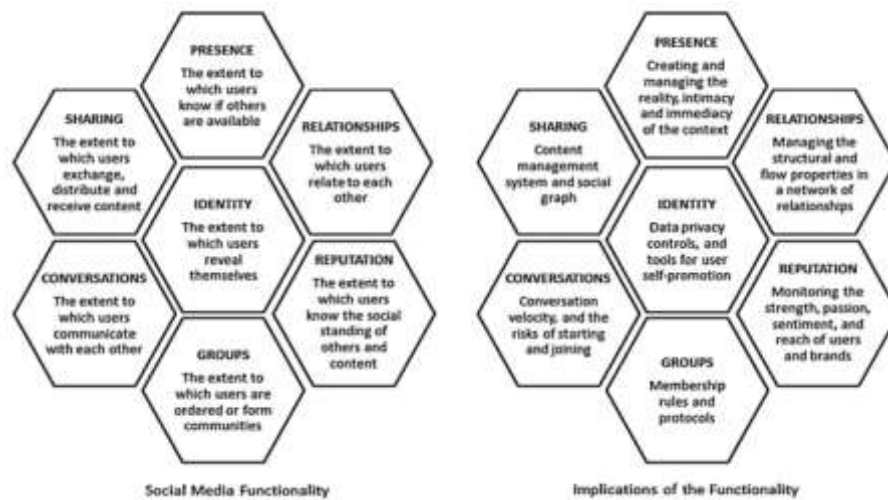


Figura 4 - Honeycomb of Social Media (Kietzmann et al., 2011)

IDENTITY: rappresenta il grado di rivelazione della propria identità nell'ambiente sociale; all'interno dei Social Media possono essere richieste informazioni personali (nome, età, sesso, professione, etc.) ma anche informazioni soggettive, quali pensieri od opinioni. Gli utenti possono condividere volentieri questo tipo di dati su siti come Facebook e Twitter, ma questo non implica che il tema del loro utilizzo non susciti delle preoccupazioni. Infatti gli internauti prestano molta attenzione alla trattazione di dati personali e alla misura con cui i siti di Social Media ne facilitano o ne incoraggiano un utilizzo improprio. Di conseguenza, trovare un buon equilibrio tra la condivisione di dati personali e la tutela della privacy è fondamentale nella creazione e nella fruizione dei Social Media, poiché un mix erraneo può portare ad una mancanza di responsabilità tra gli utenti, incoraggiare il cyber-bullismo o spianare la strada per commenti fuori luogo.

CONVERSATION: rappresenta la misura con cui gli utenti comunicano tra loro in un ambiente social; molti siti di Social Media sono progettati

principalmente per facilitare le interazioni tra individui e gruppi. L'enorme numero e la diversità delle conversazioni che possono avere luogo all'interno dei vari Social Media ha portato ad un certo numero di implicazioni (e quindi alla creazione di protocolli) per le imprese che ospitano o tengono traccia di queste conversazioni. Twitter, per esempio, è incentrato lo scambio di messaggi brevi, perlopiù aggiornamenti in tempo reale, in modo da creare una "consapevolezza ambientale". Attingendo dalla ricerca sulle dinamiche del settore (McCarthy, Lawrence, Wixted, e Gordon, 2010), si può affermare che la velocità e il contenuto delle discussioni possono avere importanti ripercussioni su come le imprese riescono a controllare il tasso di variazione e la direzione del cambiamento della conversazione. Il tasso di variazione è il numero di nuove conversazioni iniziate in un periodo di tempo specificato, mentre la direzione del cambiamento rappresenta la continuità/discontinuità della conversazione stessa (per esempio, cambiamenti nella percezione di una società e dei suoi prodotti da positivi a negativi). Un'altra implicazione fondamentale è la manipolazione delle conversazioni da parte delle imprese, che può portare sia a successi che a danni d'immagine. Infatti, le imprese che sanno quando intervenire – e quando no – dimostrano al proprio pubblico l'importanza delle loro opinioni; tuttavia, sapere quando e cosa scrivere senza urtare la clientela è un questione delicata.

SHARING: rappresenta il grado con cui gli utenti scambiano, distribuiscono e ricevono contenuti multimediali (video, testo, foto, ecc.). La condivisione in sé è già una modalità d'interazione, ma non comporta necessariamente che gli utenti conversino tra loro o cerchino di creare una rete di relazioni – questo dipende dall'obiettivo funzionale della piattaforma di Social Media. Ad esempio, "l'oggetto di socialità" di YouTube sono i video,

mentre per LinkedIn è la carriera: nel primo caso la creazione di cerchie non è percepita come essenziale, mentre nel secondo caso è il viceversa. Per questo blocco ci sono quindi almeno due implicazioni fondamentali: da un lato gli strumenti social sono caratterizzati da degli "oggetti di socialità" che rappresentano un punto di aggregazione per l'utenza, dall'altro c'è una tensione costante verso l'individuazione di nuovi oggetti che generino ulteriori punti di contatto. Senza di questi oggetti, una rete di condivisione cercherebbe di unire persone prive di caratteristiche comuni.

PRESENCE: è la misura con cui un utente può sapere se gli altri internauti sono raggiungibili in quel momento; l'estensione di questa informazione si articola su vari livelli: alcuni strumenti social permettono di sapere se un soggetto è "disponibile" o "nascosto" all'interno del mondo virtuale, mentre altri includono al loro interno anche una localizzazione geografica nel mondo reale.

RELATIONSHIPS: rappresenta il grado di correlazione tra utenti, ovvero il livello con cui essi sono collegati gli uni agli altri. In tal senso la parola "relazione" indica che due o più utenti presentano tratti comuni che li portano a conversare, condividere oggetti di socialità, incontrarsi o semplicemente indicare l'altro come un amico o un fan. La modalità con cui gli utenti di una piattaforma di Social Media sono collegati tra loro ha un fortissimo impatto su come avviene lo scambio informativo e cosa viene effettivamente condiviso: in alcuni casi, questi rapporti sono piuttosto formali, regolamentati e strutturati; in altri no. LinkedIn, per esempio, permette di vedere le reti di relazioni, quindi come gli utenti sono collegati agli altri e il numero di gradi che li separa da un membro "target" – ad esempio un potenziale datore di lavoro. Tuttavia, per essere

completi i profili degli utenti devono essere validati dagli altri: si crea così una serie di riferimenti che, attraverso una catena di "amici-di-amici", permette alle persone di avvicinarsi a tali target. In altri casi, i Social Media si focalizzano sul mantenimento di rapporti già esistenti nel mondo reale: AOL Instant Messenger e Skype permettono agli utenti di conversare solo con persone che già conoscono. Infine, alcune piattaforme consentono relazioni informali e senza struttura – come nel caso dei blog – arrivando al caso limite di social in cui le interazioni non sono veramente importanti, come nel caso di YouTube.

La regola generale è che in una comunità che non valorizza l'identità, le relazioni stesse non sono viste come fondamentali. L'importanza della relazione è così elevata che la teoria delle reti sociali ha individuato due caratteristiche fondamentali per spiegarne i tratti distintivi: struttura e flusso. La prima si riferisce al numero di contatti all'interno della rete di un utente e la posizione che esso ricopre al suo interno. Studi in merito mostrano che in uno strumento social all'aumentare della densità della rete di contatti e della centralità del ruolo dell'utente sale anche la probabilità che esso sia un membro influente ("influencer") della rete. La seconda proprietà – il flusso – indica i tipi di risorse coinvolte in relazioni individuali e come esse vengano utilizzate, scambiate e modificate. Il flusso rappresenta la forza della connessione: la relazione è salda qualora comporti rapporti duraturi e con implicazioni emotive, mentre è debole se i rapporti sono scostanti e infrequenti (Borgatti & Foster, 2003; Granovetter, 1973). Si può concludere che se una comunità di Social Media valorizza le relazioni, le questioni riguardo le proprietà strutturali e di flusso diventano importanti.

REPUTATION: è il grado con cui gli utenti sono in grado d'identificare la propria posizione – e quella degli altri – all'interno del contesto sociale del Social Media. Nella maggior parte dei casi la reputazione è una questione di fiducia, ma dato che le tecnologie dell'informazione non sono ancora in grado di determinare criteri altamente qualitativi come questo, i siti di Social Media si affidano ai "mechanical Turks" – degli strumenti che aggregano automaticamente le informazioni generate dall'utente per individuarne l'affidabilità. Tuttavia, nei Social Media "reputazione" può avere significati diversi: in alcuni casi si riferisce all'utente stesso (es. numero di followers su Twitter), mentre in altri al contenuto creato dall'utente (es. numero di "likes" su Facebook).

GROUPS: indica la facilità con cui gli utenti possono formare comunità e sotto-comunità all'interno del mondo social. Le tipologie di gruppi si dividono sostanzialmente in due categorie: da un lato ci sono quelli creati autonomamente – in cui gli utenti inseriscono un numero limitato di contatti con cui vogliono interagire. Dall'altro lato ci sono gruppi analoghi a quelli del mondo reale: aperti a chiunque, chiusi (previa approvazione), o segreti (solo su invito). Un argomento ampiamente discusso sulle metriche di valutazione dei gruppi sociali è il Numero di Dunbar, proposto dall'antropologo Robin Dunbar (1992). Lo studioso ha teorizzato la presenza di un limite cognitivo che circonda il numero di legami sociali stabili a circa 150. Tuttavia, i Social Media hanno evidenziato risultati opposti: infatti molte comunità sono cresciute ben oltre questo valore, grazie all'offerta di strumenti che permettessero agli utenti di gestire i rapporti.

Le implicazioni dirette della creazione di gruppi sono molto semplici: gli utenti di una comunità possono aggregarsi e interagire in sotto-comunità

caratterizzate da specifici argomenti d'interesse. Viceversa, le implicazioni indirette sono estremamente delicate a causa del problema delle autorizzazioni: ad esempio, un utente può desiderare di condividere dei dettagli della sua vita con alcuni contatti ma non con altri. La gestione delle autorizzazioni è intrinsecamente difficile, dato che all'aumentare della flessibilità dello strumento social la capacità di gestire gli utenti cala drasticamente. Per questo motivo, molte piattaforme offrono solo alcune tipologie di gruppi e di combinazioni di autorizzazioni, dove la scelta degli uni e delle altre è frutto del contesto in cui si opera.

1.3. Classificazione dei Social Media

In letteratura non è presente una categorizzazione univoca dei Social Media, anche sono state presentate diverse classificazioni. Quest'ambiguità è dovuta principalmente alla versatilità dei strumenti social, che li rende idonei a molteplici scopi in svariati contesti. In questo capitolo procederemo ad analizzare sia alcune delle classificazioni fornite da fonti accademiche che quelle disponibili presso i Social Media stessi.

1.3.1. Classificazione delle 5C

La classificazione basata sulle "5C" (Vuori, 2011) si basa sulle funzioni svolte dai Social Media:

- Comunicazione: pubblicazione e condivisione di contenuti multimediali;
- Collaborazione: creazione collettiva di contenuti multimediali;
- Connessione: collegamento tra gli utenti;
- Completamento: inserimento, descrizione e filtraggio delle informazioni;
- Convergenza: aggregazione e combinazione di differenti applicazioni.

Comunicazione: pubblicazione e condivisione dei contenuti

Gli strumenti per la pubblicazione e condivisione permettono di condividere informazioni con un ampio pubblico, il che li rende dei mezzi di comunicazione uno-a-molti. Vengono utilizzati per discutere, esprimere opinioni e condividere contenuti multimediali, quali musica, video e

fotografie. Tra i vari strumenti disponibili, i blog, i microblog e i media di condivisione dei contenuti multimediali sono sicuramente quelli più importanti; per questo motivo verranno brevemente analizzati.

La Figura 5 presenta alcuni esempi di applicazioni che assolvono questa funzione.

Tools	Purpose	Examples of commercial applications
Blogs, media sharing systems, podcasts, videocasts, discussion forums, microblogging, instant messaging	Publish, discuss, express oneself, show opinion, share, influence, store	Blogger, WordPress, Flickr, YouTube, Twitter, SlideShare, Prezi

Figura 5 - Classificazione 5C: comunicazione

Blog

I blog, abbreviazione di “web log” o “weblog” (Wyld, 2008), sono probabilmente lo strumento più utilizzato per quanto riguarda la pubblicazione di informazioni in Internet grazie alla loro semplicità di utilizzo. I blog sono gestiti da uno o più autori, i blogger, che pubblicano notizie – in gergo “post” – datati e ordinati in ordine cronologico inverso, dove gli altri utenti possono lasciare commenti e creare discussioni su uno o più temi (Bonson e Flores, 2011). Li e Bernoff (2008) sottolineano quanto i blog non siano entità isolate nel mare magnum di Internet: infatti, gli autori di un blog leggono e commentano altri blog, citandosi a vicenda all’interno dei propri post. In questo modo si crea un nucleo informativo caratterizzato da uno specifico argomento, detto blogosfera. Questa a sua volta crea un effetto eco, per cui per ogni dato argomento esiste una sorta di commentario in continuo sviluppo.

Oltre ai blog personali, esistono anche i corporate blog, dove una società utilizza questo strumento per diversi scopi. Lee et al. (2006) propongono cinque tipi di blog aziendali, come mostrato in Figura 6.

Blog types	Characteristics
Employee	Maintained by a rank-and-file employee Varies in content and format
Group	Operated by a group of rank-and-file employees Focuses on a specific topic
Executive	Featuring the writings of high-ranking executives
Promotion	Promoting products and events
Newsletter	Covering company news

Figura 6 - Suddivisione dei blog aziendali (Lee et al. 2006)

Forum

I forum sono degli spazi virtuali in cui gli utenti formulano una serie di domande e risposte riguardo a specifici argomenti di conversazione. Al loro interno i forum presentano i thread, ovvero delle sezioni in cui si analizzano dei topics nel dettaglio – permettendo così di organizzare la conoscenza della rete e facilitare la ricerca d’informazioni. Di norma, la suddivisione in thread è accompagnata anche da un sistema di votazione da parte degli utenti che permette di sottolineare la rilevanza di alcune conversazioni rispetto alle altre. La conversazione tra gli utenti in questo caso è asincrona, in quanto la pubblicazione dei post di domanda e risposta può avvenire in momenti diversi.

I forum sono luoghi in cui gli utenti si riuniscono per creare conoscenza in modo informale e non organizzato; per questo motivo si è venuta a creare la necessità di figure quali amministratori e moderatori, il cui compito è gestire il forum. In particolare, i moderatori vengono scelti dagli amministratori per facilitare il loro lavoro tramite la supervisione di un

numero limitato di discussioni – mantenendo un'atmosfera tranquilla e costruttiva (evitando che le discussioni degenerino), spostandole in aree più consone se necessario, chiudendole se contrarie al regolamento, ecc.

Microblog e media di condivisione di contenuti multimediali

Altri social tools per la comunicazione sono i microblog e i media di condivisione di contenuti multimediali. I primi (ad esempio Twitter, Jaiku) sono una forma di messaggistica istantanea in cui vengono pubblicati brevi messaggi. Invece, i media di condivisione di contenuti multimediali (ad esempio Flickr, YouTube, Prezi) consentono agli utenti di condividere video, fotografie, documenti o presentazioni e allo stesso tempo di commentare i contenuti degli altri.

Collaborazione: creazione collettiva di contenuti multimediali

Gli strumenti di collaborazione consentono la creazione collettiva di contenuti, l'editing e supportano il produsage, indipendentemente dalla posizione geografica dei partecipanti. La Figura 7 presenta un esempio di queste applicazioni.

Tools	Purpose	Examples of commercial applications
Wikis, shared workspaces	Create content together, collaboration, produsage	Wikipedia, TWiki, GoogleDocs, MatchWare

Figura 7 - Classificazione 5C: collaborazione

Wiki

L'esponente principale di questa categoria sono i wiki, "una comunità accessibile e democratica di utenti responsabili del proprio contributo,

supportata da un modello aperto di creazione di conoscenza e di comunicazione” (Grace, 2009). Un wiki può essere descritto come anche come “un database dinamico per la memorizzazione di informazioni sotto forma di pagine web interconnesse che sono espanse, riviste, modificate e aggiornate liberamente dagli utenti” (Leuf e Cunningham, 2001). Il wiki più grande e conosciuto è senza dubbio Wikipedia, nata nel 2001 e attualmente pubblicata in 283 lingue differenti.

I wiki organizzano le conoscenze per argomenti, articolandosi su una struttura che filtra il contenuto dalla conversazione e, qualora sia necessario, fornisce aree di discussione separate. Le sue caratteristiche di base, secondo Grace (2009), sono:

- Facile creazione di contenuti, in quanto l’accesso e la modifica dei contenuti è aperta a tutti gli utenti , i quali non devono necessariamente conoscere i linguaggi di scripting;
- Presenza di collegamenti e riferimenti ad altri siti web, legati al contenuto della pagina;
- Presenza di un sistema incorporato che tiene traccia delle modifiche dei contenuti e degli autori delle stesse, oltre che una cronologia delle diverse versioni;
- Funzione di ricerca incorporata;

I wiki sono spesso criticati per quanto riguarda l'affidabilità e la precisione delle informazioni pubblicate, ma la comunità online corregge gli errori in fretta, portando così a contenuti estremamente credibili. All’interno di un wiki infatti, i contenuti sono rivisti, modificati e aggregati per il tempo necessario a raggiungere un risultato affidabile e soddisfacente, muovendosi secondo l’assunto che più è elevato il numero di persone che lavora su un articolo, migliore è la qualità del risultato finale.

Connessione: collegamento tra utenti

In questa categoria rientrano gli strumenti di Social Media utilizzati per facilitare la comunicazione e consentire l'interazione tra utenti, raccogliendogli intorno ad un argomento d'interesse comune (alcuni offrono la possibilità di giocare e vivere in ambienti virtuali). La Figura 8 presenta alcuni esempi.

Tools	Purpose	Examples of commercial applications
Social networks, communities, virtual worlds	Socialise, network, connect, play, entertain	Facebook, LinkedIn, SecondLife, World of Warcraft, Habbo Hotel

Figura 8 - Classificazione 5C: connessione

I siti di social network, in particolare Facebook, sono lo strumento principale di questa categoria ma non solo: i social network sono infatti la prima cosa a cui solitamente si pensa quando si parla di Social Media in generale – il che li rende senza dubbio lo strumento più importante e visibile nella famiglia dei social tools.

Social networks

I siti di social networking sono “la tecnologia che permette gli utenti di collegarsi a persone con interessi simili e permettono la creazione di comunità intorno agli interessi condivisi” (Razmerita et al., 2009). L'obiettivo di questi strumenti è quello di riproporre, all'interno di un ambiente virtuale, la rete di relazioni sociali degli utenti – familiari, lavorative, ecc – per la condivisione del tempo libero, interessi, per l'aiuto reciproco, nella sfera privata o in ambito lavorativo. Il successo dei social

network è indubbio: sin dalla loro introduzione, i social network hanno attratto milioni di utenti, entrando a fare parte delle attività quotidiane.

A causa della varietà di utilizzo delle rete sociali sono presenti diverse tipologie di social network: si passa da quelli specializzati per l'uso professionale (ad esempio LinkedIn), all'intrattenimento (ad esempio MySpace), fino a quelli che consentono la creazione di relazioni in generale (ad esempio Facebook).

Secondo la definizione data dagli studiosi Boyd-Ellison (Boyd e Ellison, 2008) si possono definire tali i social network che permettono:

- la creazione di un profilo pubblico o semi-pubblico all'interno di un sistema vincolato,
- l'articolazione di una lista di contatti,
- la possibilità di scorrere la lista di amici dei propri contatti.

Attraverso queste funzionalità gli utenti possono gestire e rinsaldare online amicizie preesistenti ed estendere la propria rete di contatti, al punto da creare delle community tematiche in base a passioni e interessi comuni.

Virtual wolds

I mondi virtuali sono piattaforme che replicano un ambiente tridimensionale, in cui gli utenti operano sotto forma di avatar personalizzati e interagiscono tra loro come se fossero nella vita reale. Questo tipo di Social Media si sono sviluppati in essenzialmente in due forme: i VGW (es. World of Warcraft) una sorta di enorme gioco multiplayer online in cui gli utenti sono tenuti a comportarsi secondo precise regole, e i VSW (es. Second Life) in cui gli utenti (con i propri avatars) si muovono più liberamente all'interno dell'ambiente virtuale.

Completamento: inserimento, descrizione e filtraggio delle informazioni;

I Social Media di completamento sono utilizzati per migliorare i contenuti di Internet, ad esempio tramite l'aggiunta, la connessione e il filtraggio d'informazioni. La Figura 9 mostra alcuni esempi di questi strumenti e le loro applicazioni commerciali.

Tools	Purpose	Examples of commercial applications
Tagging, social bookmarking, syndications, add-ons	Adding metadata, describing content, subscribing updates, combining, serendipity	GoogleReader, Del.icio.us, Pinterest

Figura 9 - Classificazione 5C: completamento

Tag

I tag sono strumenti popolari e diffusi, utilizzati in diverse applicazioni di Social Media per la creazione di metadati per user-generated contents. Sono brevi frasi o parole che descrivono il contenuto o associano le informazioni come le parole-chiave tradizionali, ma differiscono da queste ultime per il fatto che non è strettamente necessaria la presenza della parola nel testo a cui si riferiscono. Ad esempio, una fotografia di una partita di calcio potrebbe usare tag quali "calcio", "sport", "palla", "hobby", e così via.

I tag non si basano su una struttura gerarchica, e quindi un medesimo oggetto può essere classificato contemporaneamente in più categorie. Tuttavia, poiché gli strumenti di comunicazione – come i blog – favoriscono la produzione di contenuti user-driven, si crea la necessità di creare un ordine o una classificazione univoca che una struttura non gerarchica non può soddisfare. La risposta a questo problema è stata la creazione di *Folksonomies* ("tassonomie popolari"), un termine che indica quelle collaborazioni di utenti il cui lavoro riesce a classificare della

conoscenza tramite un approccio bottom-up svincolato da regole precostituite (Tsai et al., 2011).

La libertà di scegliere i termini di codifica è estremamente utile, in quanto i tag descrivono l'oggetto in questione in base a come le persone lo percepiscono (e quindi più precisamente) invece che basandosi su una categorizzazione o un vocabolario precostituito. Sfortunatamente, la mancanza di un controllo crea problemi che derivano principalmente dall'uso diversificato da parte degli utenti dei termini: sinonimia, polisemia e la mancanza di coerenza possono minare l'utilità della codifica (Grudin, 2006).

Convergenza: aggregazione e combinazione di differenti applicazioni

Gli strumenti di Social Media possono essere combinati a seconda delle esigenze, creando nuovi strumenti indicati come piattaforme o mash-ups. La Figura 10 mostra alcuni esempi di queste applicazioni e di usi commerciali.

Tools	Purpose	Examples of commercial applications
Mash-ups, platforms	Combining other tools and technologies according to situation and needs	GoogleMaps

Figura 10 - Classificazione 5C: convergenza

Mash- up

I mash-ups indicano "un insieme coerente di servizi web preesistenti all'interno di una piattaforma che permettono agli utenti di utilizzare varie applicazioni senza la necessità di uscire dal sito Web" (Bonson e Flores , 2011).

In sostanza, si tratta di mettere a disposizione in unico luogo tutto ciò di cui l'utenza potrebbe aver bisogno; molti strumenti di Social Media sono o sono mossi in questa direzione: per esempio, Facebook e i blog permettono di incorporare i video e le fotografie provenienti da altre località del web (per esempio, YouTube), i wiki possono fornire feed RSS per tenersi aggiornati su un particolare articolo, e così via.

1.3.2. Classificazione Social vs. Media

Tra le fonti accademiche è necessario citare la classificazione dei Social Media proposta da Kaplan e Haenlein (2010), che scinde la componente "media" da quella "social":

- Lato sociale: presenza sociale/ricchezza del media. Questa dimensione indica il contatto che può essere stabilito durante la comunicazione tra i soggetti coinvolti – da un punto di vista acustico, visuale e fisico (presenza sociale) e l'ammontare di informazioni che possono essere scambiate in un dato intervallo di tempo (ricchezza del media).
- Lato media: auto-presentazione/auto-rivelazione. Questa dimensione indica il desiderio delle persone di poter controllare ciò che gli altri pensano di loro, unita alla rivelazione – più o meno conscia - di informazioni personali.

La presenza sociale di un Social Media è influenzata sia dal livello d'intimità (relazione diretta vs. mediata) che dall'immediatezza (comunicazione asincrona vs sincrona) della relazione; le interfacce mediate (es. conversazioni telefoniche) e asincrone (es. e-mail) hanno meno impatto rispetto a quelle dirette (es. discussioni faccia a faccia) e sincronizzate (es.

videoconferenze). È quindi logico aspettarsi che più è alta la presenza sociale, maggiore è l'influenza che i soggetti coinvolti esercitano sugli altri. Il concetto di ricchezza del media è strettamente legato alla presenza sociale; partendo dal presupposto che l'obiettivo di qualsiasi comunicazione è la risoluzione dell'ambiguità e la riduzione di incertezza, il numero d'informazioni che possono essere scambiate è fondamentale e alcuni tipi di media sono migliori di altri per svolgere l'uno o l'altro compito.

Il desiderio di controllare le opinioni degli altri – per quanto riguarda la dimensione dei Social Media – è guidato dal duplice obiettivo di fare buona impressione e di creare un'immagine che sia coerente propria identità personale. Nell'utilizzo di applicazioni sociali dare una buona percezione di sé ovviamente richiede un certo grado di apertura verso gli altri –e quindi la rivelazione di informazioni personali (pensieri, sentimenti, simpatie e antipatie, ecc), che siano in linea con l'immagine che si vorrebbe dare.

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

Figura 11 - Classificazione dei Social Media (Kaplan, Haenlein 2010)

Combinando le due dimensioni si ottengono sei diverse categorie di Social Media, ma siccome sono state già presentate in precedenza, non approfondiremo ulteriormente.

1.3.3. *Social Media starfish*

Tra le classificazioni dei Social Media più importanti ci sono anche quelle di natura non prettamente accademica – create da esperti di settore, blogger o “technology evangelists”, dei promotori di tecnologie innovative che aiutano a definire dei nuovi standard. Il valore aggiunto di queste catalogazioni è il fatto che gli autori lavorano a diretto contatto con gli strumenti del mondo Web 2.0: i cluster con cui i vari Social vengono suddivisi sono quindi dettati dall’esperienza personale e non da lavori di ricerca. Ciononostante, i risultati non sono meno accreditati di quelli accademici, perché – potendosi muovere con maggiore libertà – gli autori sono in grado di realizzare schemi infografici estremamente chiari ed intuitivi.

La “Social Media Starfish”, realizzata dal blogger e technology evangelist Robert Scoble, si articola suddividendo i Social Media in 12 classi differenti – Video, Foto, Blog, Eventi, White Label Social Networks (che permettono la creazione di Social Networks), Strumenti Collaborativi, Wikis, Audio, Email, SMS, Microblog, Personal Social Network. Questa semplice classificazione, realizzata nel 2007², non è stata aggiornata nel corso degli anni, e quindi i principali esponenti per ogni categoria risalgono a quelli del periodo.

² <http://scobleizer.com/2007/11/02/social-media-starfish/>



Figura 12 - Classificazione starfish (Scoble, 2007)

1.3.4. *The conversation prism*

Questa categorizzazione, creata da Brian Solis (direttore presso Altimeter Group) e Jesse Thomas (co-fondatore di Jess3) nel 2008, è una delle più accreditate a livello internazionale. L'obiettivo degli autori è quello di dare una "rappresentazione viva della vera espansività del social web e delle conversazioni che lo definiscono". Dal momento del suo debutto, il Conversation Prism è stato rinnovato 4 volte, con un incremento esponenziale delle classi e delle categorie; nel suo ultimo release, ben 111 Social Media sono stati aggiunti mentre 122 hanno subito la sorte opposta. A tal merito, Solis ha commentato:

"Il paesaggio sociale si sta evolvendo con un'accelerazione crescente. Come si può vedere, ad ogni aggiornamento del prisma, il numero di reti

che svaniscono ed emergono è sconcertante. Ma ancora più importante, sono la natura e lo scopo per cui vengono utilizzati i network a presentare i cambiamenti più drammatici. Ad esempio, si nota un movimento verso reti più ristrette e concentrate combinato ad un incremento della pervasività della visione del web come un'entità sociale".

Nel suo ultimo release, al centro del prisma c'è l'azienda o la persona che sta guidando la campagna sociale (YOU); da qui, ci si sposta alla cerchia successiva in funzione del rapporto YOU/Social Media: qual è il valore, lo scopo, ecc. del Social Media per il soggetto. Una volta superate tutte e quattro le cerchie è possibile trovare gli strumenti che meglio si adattano agli obiettivi di business.



Figura 13 - Classificazione conversation prism (Solis, Jesse, 2008)

1.3.5. *Wiring diagram of Social Media*

Infine, nel 2009 il Social Media consultant Roger Harris ha proposto una mappa in cui i Social Media vengono suddivisi in base all'utilizzo che gli utenti ne possono fare – capovolgendo quindi il punto di vista rispetto alla classificazione delle 5C. Questa categorizzazione si basa sul lavoro di Charlene Li and Josh Bernoff, i quali hanno suddiviso gli utenti dei Social Media in cinque classi - Creators, Critics, Collectors, Joiners, Spectators. Allo stesso modo, lo schema di Harris identifica cinque funzioni che gli utenti possono eseguire: Creare, Commentare, Classificare, Profilare e Vedere. Quindi effettua un match tra queste e le varie tipologie di Social Media esistenti, suddivise in sette classi – Blogs e microblogs, Social networks, Forum e Virtual Worlds, Shopping (e-commerce), Wikis, Multimedia e Social bookmarking.

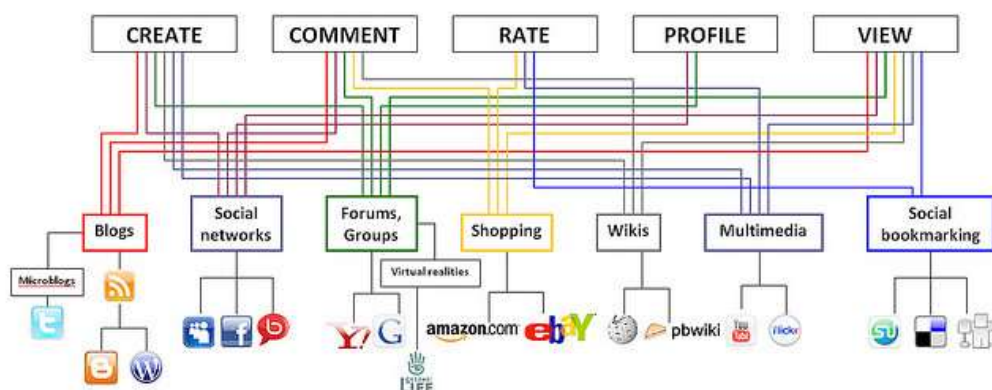


Figura 14 - Mappa dei Social Media come un wiring diagram (Harris, 2009)

Quest'ultima classificazione fornisce una visione intuitiva e autoesplicativa della ricchezza comunicativa delle varie tipologie di Social Media, senza però soffermarsi necessariamente nelle peculiarità specifiche delle varie piattaforme.

2. I Social Media nelle imprese

In questo capitolo si procederà ad analizzare la funzione dei Social Media all'interno delle imprese e le funzionalità che essi abilitano in un contesto business. La rivoluzione introdotta dal Web 2.0 ha cambiato radicalmente il modo con cui le imprese s'interfacciano con il pubblico e tra loro, al punto da creare il neologismo "Enterprise 2.0" – termine con cui si indica la realizzazione dell'infrastruttura Web 2.0 e/o i suoi strumenti all'interno delle organizzazioni" (Levy, 2009).

Ampliando la definizione precedente, con Enterprise 2.0 si indicano quelle tecnologie e pratiche di business che permettono agli impiegati di produrre e scambiare conoscenza in contesti societari ricchi di informazioni, tramite collaborazioni e interazioni (Schneckenberg, 2009). In questa prospettiva, le tecnologie Web 2.0 sono viste come strumenti cardine per la creazione di piattaforme societarie, che garantiscano la collaborazione – così come lo scambio d'informazioni e di conoscenza – sia tra una compagnia e i suoi clienti che con i suoi partner.

Mentre sempre più persone usano i Social Media nel tempo libero, il mondo business è più cauto: nonostante ne riconoscano le potenzialità, le imprese faticano ad adottarli su larga scala, frenate dai rischi percepiti e aspettando che sia qualcun altro a convalidarne l'utilità. Tuttavia, la spinta in questa direzione è molto forte: secondo un'indagine condotta da IBM, il 55% dei CIO prevede di investire nei prossimi anni nella collaborazione e nel social networking per aumentare la competitività aziendale, mentre il

77% sta cercando di cambiare i processi interni in un orizzonte di 5-7 anni³. Secondo Gartner *“entro la fine del 2013, metà delle società sarà costretta a creare materiale tramite siti di Social Media – le imprese hanno quindi bisogno di sviluppare una strategia complessiva per la gestione complessiva delle applicazioni e delle informazioni”*⁴. IDC si spinge più in là affermando che *“le opportunità di mercato per le piattaforme sociali sono destinate a crescere con un fattore di quasi due miliardi in tutto il mondo entro il 2014”*. *“I vantaggi provenienti dal social business sono troppo rilevanti per poter essere ignorati”*, ha dichiarato infine Alistair Rennie, direttore generale delle collaboration solutions presso IBM. *“Grazie ai miglioramenti delle normative, un social business può creare facilmente un network di persone per migliorare e accelerare l'innovazione attraverso strumenti di collaborazione”*.

Come tutti gli strumenti, i Social Media presentano vantaggi e svantaggi, che procederemo ad analizzare in questa sezione.

2.1. Resistenze e rischi dei Social Media

Le principali fonti di resistenza all'utilizzo dei Social Media sono da ricondursi ai rischi che essi generano, la complessità di gestire questi strumenti e l'assenza di un valore aggiunto evidente, anche se i benefici sono molto elevati.

Per quanto riguarda la resistenza all'utilizzo, usare piattaforme social può provocare una perdita di produttività da parte dei dipendenti, in quanto parte loro tempo viene inevitabilmente destinato ad attività non

³ <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/cio/study.html>

⁴ <http://www.gartner.com/newsroom/id/1550715>

prettamente lavorative – Wyld (2008) afferma che “bloggare significa non lavorare”. Questa preoccupazione però sottolinea unicamente un approccio al lavoro di stampo tradizionale, una visione mite che non tiene conto del valore generato dalla condivisione di conoscenza ma solo dei benefici tangibili. Inoltre, la diffidenza nell’adozione di una nuova tecnologia non è un argomento nuovo nel mondo delle imprese: solo pochi decenni fa si temeva che dare un telefono ai dipendenti li avrebbe portati a tralasciare le proprie mansioni; solo in seguito si è compresa l’importanza di questi mezzi, al punto che oggi sono una parte inseparabile del lavoro quotidiano di molte persone.

Pertanto vi è la necessità di cambiamento nella percezione dei Social Media: questi non sono né una minaccia né una bacchetta magica, sono solo degli strumenti che – come tali – possono migliorare le prestazioni di una società prestazioni solo se usati in modo appropriato.

Un altro filone di argomentazioni a sfavore dei Social Media nasce dalla complessità di sistematizzare la mole di informazioni che da essi possono essere tratte. Da un lato, l’analisi dei contenuti è fondamentale sia per la gestione della conoscenza che per comprendere l’evoluzione della comunità, individuare utenti rilevanti e così via. Dall’altro, l’ammontare delle informazioni ottenibili dal Web richiede l’utilizzo di strumenti particolari, i Social Media Analytics, per la catalogazione e l’elaborazione dei dati. Il problema consiste nel fatto che, non esistendo un set definito di metriche di valutazione all’interno del mondo Web 2.0, è necessario per ogni impresa crearne uno ad hoc, con i tempi e costi necessari.

Si apre infine il tema dei rischi derivanti dall’utilizzo dei Social Media. Il fatto che questi strumenti creino dei vantaggi comporta necessariamente

anche il fatto che un uso scorretto possa creare delle perdite economiche più o meno rilevanti. Oltre a quelli segnalati precedentemente, ci sono altri due rischi estremamente importanti: il rischio d'immagine e il rischio di trust. Per quanto riguarda i primi, i Social Media possono impattare sulla reputazione (e quindi sull'immagine) di un'impresa principalmente in tre modalità. In primo luogo, il Social Media non sono solo un canale per distribuire informazioni a livello corporate, sono un'arena in cui si testa come l'organizzazione interagisce con il pubblico. Queste interazioni creano importanti impressioni e permettono agli utenti di partecipare attivamente ai processi aziendali.

In secondo luogo, il risk management dovrebbe concentrarsi sull'etica aziendale piuttosto che cercare di raggiungere interessi di breve termine (Pekka Aula, 2010). Con i Social Media ci dev'essere una linea definita tra come comportarsi - in modo da incontrare le aspettative degli stakeholders - e come comunicare un obiettivo aziendale. Per esempio, utilizzare profili anonimi per influenzare una discussione o fingersi clienti per raccomandare i prodotti non è soltanto non eticamente questionabile, ma crea anche un rischio che deve essere evitato. In altre parole, con i Social Media un'organizzazione non può solo sembrare corretta: deve esserlo. In ultimo luogo, i Social Media rappresentano una verità riconosciuta a livello collettivo: gli utenti creano e cercano informazioni, ottengono conoscenza e interpretano un'impresa in base alle sue azioni e comunicazioni. Una volta creata un'immagine, la condividono con altri - in modo che le varie verità individuali si fondino in un pensiero universale: se le opinioni indesiderate non vengono prese in considerazione prontamente, la situazione può degenerare. Per queste ragioni, è fondamentale assumere un comportamento di gestione preventiva, evitando crisi potenziali

piuttosto che arginarle una volta scoppiate. Questa modalità è estremamente efficace anche nel caso in cui si effettui un cambio di strategia: se la relazione tra l'organizzazione e i suoi utenti è esclusivamente unilaterale, l'organizzazione perde significative opportunità di azione e comunicazione costruttiva.

Secondo Lietsala (2006) ed Everett (2010), le principali criticità connesse al rischio d'immagine che imprese devono affrontare sono le seguenti:

- Diffusione di informazioni proprietarie: la presenza all'interno dei Social Media può portare all'inavvertita condivisione di informazioni protette da copyright;
- Pubblicazione di dati errati e/o obsoleti: una volta diffusi i dati vengono immediatamente copiati, quindi anche se un errore viene rapidamente corretto è impossibile non subire pesanti critiche;
- Incontrollabilità: è impossibile sapere tutto e controllare tutto in ogni momento, esponendo l'impresa a rischi;
- Boicottaggio e campagne pubblicitarie ostili: è possibile che alcune attività e decisioni aziendali provochino reazioni negative da parte degli utenti, danneggiando l'immagine della società;
- Commenti negativi: come nel caso precedente le lamentele, sia da parte dei clienti che degli stessi dipendenti, si diffondono all'interno del Web e possono creare pubblicità indesiderata;
- Fallimento del network: la costruzione di una piattaforma non significa automaticamente la creazione di una comunità social. Inoltre il mancato successo di una piattaforma ad uso interno può essere doppiamente controproducente: infatti non solo si dimostra essere stata una perdita di tempo e denaro, ma rappresenta anche un precedente che può minare la realizzazione di progetti futuri;

- Rischio di comportamenti illeciti da parte degli utenti, come frodi e utilizzo improprio delle informazioni.

I rischi di trust nei Social Media si riferiscono alla complessità di coniugare la condivisione informativa con la costituzione di contratti e la riservatezza delle informazioni. Siccome i due concetti sembrano trovarsi agli antipodi, è normale che il tema della sicurezza dell'informazione desti attenzione. Le funzioni IT in molti casi affermano che siccome le piattaforme social non possono essere acquistate non è possibile gestire internamente i processi ed evitare il rischio di fuga d'informazioni, creando così una possibile fonte di contenziosi legali. Tuttavia, questa sembrerebbe essere un'esagerazione del problema, ed è la prova che molte imprese non conoscono veramente la situazione attuale dei mercati e delle applicazioni social : molte aziende ben note e di grandi dimensioni forniscono software già altamente sofisticati per l'uso aziendale (Luoma, T. et al.,2008).

Procederemo ora ad illustrare le motivazioni che portano invece gli utenti all'utilizzo delle piattaforme sociali all'interno delle imprese. Come abbiamo già sottolineato, l'avvento di Internet ha rivoluzionato le modalità di gestione del business e del lavoro in quanto tale.

2.2. Motivazioni all'utilizzo dei Social Media

Nel corso del tempo si è assistito ad una progressiva evoluzione degli ambienti di lavoro: il contesto tipico era caratterizzato da relazioni di lungo periodo, dove le relazioni tra imprese erano improntate al lungo termine e non era strano per gli impiegati rimanere nella stessa azienda per decenni. Le attività lavorative erano organizzate secondo ruoli organizzativi definiti, dove i dipendenti mantenevano stretti rapporti con le persone con cui avevano creato del know-how. Lo scopo della tecnologia in questo assetto era quello di fornire un supporto a livello di squadra nella singola organizzazione.

Con il tempo però queste condizioni di lavoro sono diventate obsolete: nel corso dell'ultimo decennio le imprese si sono ridimensionate, riducendo i livelli organizzativi e automatizzando i lavori di routine. Contemporaneamente i rapporti con altre aziende, fornitori e clienti si sono complicati e si sono orientati al breve termine. A causa delle riorganizzazioni i ruoli degli impiegati si sono flessibilizzati, cosa che ha portato a frequenti cambi di mansioni e quindi dei colleghi, rendendo così i rapporti sempre più superficiali. Sul fronte tecnologico si è assistito ad un massiccio incremento della diffusione di mezzi di comunicazione quali posta elettronica, messaggistica istantanea, telefoni cellulari e così via, per supportare i singoli dipendenti a migliorare le proprie performance lavorative.

L'utilizzo degli strumenti ICT è stato uno dei passi fondamentali in questa direzione. L'adozione di strumenti elettronici per la gestione delle relazioni tra aziende è stata piuttosto breve soprattutto in virtù dell'evidenza dei benefici creati – sia da un punto di vista finanziario che organizzativo. Ad esempio, grazie ai software è possibile automatizzare e razionalizzare

parte dei processi e focalizzare l'attenzione su attività a maggiore valore aggiunto. Un altro indubbio vantaggio è derivato dall'aumento di controllo e della trasparenza delle mansioni, che a loro volta consentono di migliorare la qualità delle stesse, diminuendo errori e fonti di rischio.

I benefici degli strumenti elettronici tuttavia non si limitano solo alle attività interne alle imprese: una delle conseguenze più importanti dell'adozione del Web è stata l'abbattimento dei confini geografici, creando così una serie di opportunità finora inedite. Un esempio in tal senso è sicuramente il fenomeno del global sourcing, ovvero la ricerca di fornitori d'eccellenza a livello mondiale. L'ampliamento dell'area competitiva – da un livello locale ad uno mondiale – permette di migliorare la visibilità delle imprese e creare relazioni più proficue, ampliando i margini di guadagno.

La teoria del radicamento sociale, o teoria dell'embeddedness, sostiene che l'andamento delle attività economiche non può essere analizzato senza far riferimento al contesto in cui si verificano. Secondo questa visione infatti, tutte le istituzioni possono essere interpretate da un punto di vista sociale e sono influenzate dalle motivazioni di chi opera in esse (Granovetter,1985).

Inserendosi in un framework in cui un ambiente aziendale è inevitabilmente anche un ambiente sociale, si è evidenziato il fatto che il tasso di adozione di strumenti social nelle imprese di piccole dimensioni è estremamente alto. La spiegazione è molto semplice: gli strumenti social sono in grado di colmare i gap dimensionali spingendo sul miglioramento della qualità delle interazioni esterne all'azienda. Allo stesso tempo i grandi gruppi hanno più risorse disponibili, come le campagne pubblicitarie, quindi il tema Social Media non è visto come una priorità. Tuttavia, i fatti

dimostrano che un uso corretto di questi strumenti riesce a creare gli stessi risultati ma con un budget più ristretto. La Figura 15 mostra la correlazione tra dimensione aziendale – rappresentata dal numero di dipendenti – e l'utilizzo dei Social Media nelle diverse funzioni.

	One to 10 employees	11-100 employees	101-1,000 employees	Over 1,000 employees
Public relations	70.6%	69.6%	59.1%	51.9%
Branding	76.5%	73.0%	67.7%	59.3%
Lead generation	66.1%	58.3%	45.2%	29.6%
Sales support	27.1%	25.2%	29.0%	17.3%
Understanding customers	63.8%	57.4%	55.9%	49.4%

Figura 15 – Utilizzo dei Social Media in base alle dimensioni aziendali (Gordon, 2011)

L'avvento dei Social Media rappresenta quindi un ulteriore step nell'evoluzione dei modelli di business: grazie alla loro natura flessibile sono in grado di portare benefici soprattutto alle imprese che operano in contesti sfidanti, perché aumentano il volume di conoscenza disponibile e garantiscono mezzi di collaborazione e di gestione delle informazioni più efficaci. Tra i possibili esempi in tal senso abbiamo i settori in rapida evoluzione, i contesti altamente innovativi e knowledge intensive e gli ambienti di lavoro a forte dispersione geografica, come è possibile vedere nella Figura 16. Laddove sono stati adottati, i Social Media hanno riscontrato un grande successo, non solo grazie alle loro potenzialità intrinseche questi mezzi, ma anche per fatto che sono strumenti intuitivi e di facile utilizzo, che non richiedono una formazione rigorosa e/o la comprensione della tecnologia. (Schneckenberg, 2009).

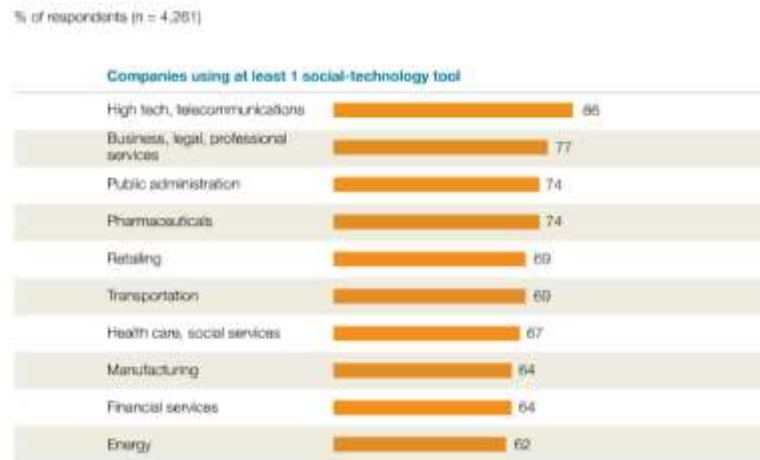


Figura 16 - Adozione dei Social Media nei vari settori (McKinsey, 2011)

Riprendendo la classificazione di Kaplan e Haenlein (2010), possiamo vedere i benefici e le criticità legate alle singole categorie di Social Media:

Social Media	Benefici/Utilizzi	Problemi
blog	- Aggiornamento dipendenti, clienti e shareholders tutti su argomenti riguardanti l'impresa	- Può diventare un amplificatore delle proteste di clienti insoddisfatti o delusi dall'impresa; - Opinioni negative possono venire dagli stessi dipendenti;
wikis	- Trasmissione della conoscenza	- Gestione delle crisi da parte delle imprese (le informazioni, anche se non vere, sono sempre ritenute attendibili dagli utenti)
social networking sites	- Diffusione di informazioni - Creazione di brand communities - Brand-awareness - Ricerche di mercato - Ottimi mezzi di marketing (dato il numero elevatissimo di utenti raggiunti) - Recruiting - Customer Service	- Gestione dei commenti negativi - Necessità di presenza diretta senza intermediazione
content communities	- Ottimi mezzi di marketing (dato il numero elevatissimo di utenti raggiunti) - Coinvolgimento di clienti e stakeholders.	- Possibilità di pubblicazione di materiale riservato e/o protetto da copyright

Tabella 1 - Benefici e criticità dei social media (Kaplan e Haenlein, 2010)

Se comparate a quelle "offline", le interazioni mediate dai Social Media offrono agli utenti un ambiente maggiormente controllabile dove potersi presentare e relazionarsi strategicamente con i propri pari in maniera più aperta e libera da vincoli (Dunne et al, 2011). Le ragioni che portano al loro utilizzo possono essere di due tipi: intrinseche ed estrinseche. Le prime sono legate a fattori intangibili come altruismo, senso di appartenenza, stimolo intellettuale, scambio di conoscenza e reciprocità, ecc., ma soprattutto risorse e supporto emotivo. Secondo Wang (2012) la gratificazione derivante dall'utilizzo dei Social Media può essere ricondotta a quattro categorie:

- Gratificazione emozionale, legata al rafforzamento delle esperienze estetiche ed emozionali;
- Gratificazione cognitiva, derivante dal rafforzamento di legami che creano informazioni, conoscenza e comprensione;
- Gratificazione sociale, connessa al rafforzamento dei contatti con la comunità, gli amici e il mondo;
- Bisogni abituali, cioè rituali che aiutano l'individuo a crearsi la propria routine giornaliera;

Le motivazioni estrinseche sono connessi a fattori concreti come denaro o premi, privilegi, approvazione, attenzioni, miglioramento dello status professionale, titoli speciali, insoddisfazione legata allo stato del software o dei servizi, ecc. (Ryan e Deci, 2000). Osservazioni in ambienti di sviluppo nuovo prodotto, collaborazione e condivisione della conoscenza tra aziende e innovazione online hanno mostrato empiricamente la superiorità delle motivazioni estrinseche su quelle intrinseche. Tuttavia spingere solo in questa direzione sarebbe controproducente: infatti, nonostante siano determinanti per stimolare l'interesse degli utenti, le motivazioni

estrinseche hanno anche un effetto limitato al breve termine. Risulta quindi necessario adottare una strategia mista, usando motivazioni estrinseche per spingere gli utenti ad avvicinarsi alla piattaforma, per poi puntare sulla gratificazione personale (Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S.S., 2010).

McAfee (2006) ha proposto l'acronimo SLATES per identificare le caratteristiche principali e le potenzialità delle tecnologie Web 2.0 all'interno di contesti aziendali:

- "SEARCH" rappresenta l'efficienza degli utenti nel trovare informazioni nel mare magnum di internet. Allo stato attuale delle cose, l'utilizzo delle parole-chiave è risultato essere il metodo di ricerca preferito da molti utenti, mentre lo scorrimento delle pagine Web e l'utilizzo degli aiuti alla navigazione sono passate in secondo piano⁵. Detto questo, i lavoratori sembrano essere convinti che la ricerca d'informazioni all'interno delle intranets aziendali sia più facile rispetto a quella effettuata nell'enorme, caotico e dinamico mondo del Web. Questo dato è confermato da una ricerca di Forrester, dove la metà dei rispondenti ha riportato che per loro era più facile cercare all'interno delle intranet aziendali. D'altro canto, uno studio eseguito da Pew Internet&American Life Project nel 2005 ha rilevato che l'87% di coloro che invece ricercano su Internet ottengono risultati positivi nella maggior parte dei casi (Fallows, 2005).

⁵ D.O'Reilly, 2004, "Web-User Satisfaction on the Upswing",
<http://www.pcworld.com/article/116060/article.html>

- I "LINKS" sono gli strumenti che danno ai contenuti online una struttura organica che permettono il funzionamento dei motori di ricerca. Google ha permesso di fare un enorme passo avanti in termini di qualità di ricerca in Internet, approfittando delle informazioni contenute nei legami tra pagine Web - i link. I link sono un'eccellente proxy per individuare "ciò che è importante" e costituiscono lo scheletro su cui si basano i contenuti online; in questa struttura le migliori pagine sono quelle a cui si fa maggiore riferimento. Tuttavia, gli algoritmi su cui si basa Google lavorano al meglio in un ambiente dinamico, ricco di connessioni tra pagine e che rifletta i pareri di molte persone. Mentre questo è esattamente il caso d'Internet, non è così per la maggior parte delle intranet aziendali attuali, dove i collegamenti sono effettuati solo dai gruppi di sviluppo Web. Di conseguenza, mentre per le grandi imprese la ricerca attraverso intranet può effettivamente avere una sua utilità, questo non è necessariamente vero per le PMI, che invece si sono già orientate verso i Social Media.

- Gli "AUTHORING TOOLS" rappresentano gli strumenti di comunicazione, di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente. Quando gli strumenti di authoring vengono implementati e utilizzati all'interno di una società, la piattaforma intranet si evolve da una struttura statica (frutto del lavoro di pochi) ad una dinamica e interconnessa al lavoro di molti utenti. Il caso di Wikipedia mostra chiaramente quanto il contributo di più autori permetta la convergenza verso un contenuto di alta qualità.

- I "TAG", anch'essi analizzati nel capitolo precedente, indicano le classificazioni effettuate dalle folksonomies – sia per interesse che per utilità – che validano i contenuti online tramite un effetto di revisione collaborativa denominato "wisdom of the crowds". Nell'ambito lavorativo i tag possono essere molto utili, aiutando i dipendenti a tenere traccia di intranet utili e delle pagine Internet visitate, assegnando ai vari contenuti un termine chiave come promemoria.

- Le "EXTENSIONS" permettono di individuare risultati di ricerca correlati all'argomento d'interesse, creando opportunità di apprendimento impreviste (serendipity). In particolare, si utilizzano algoritmi per tenere conto degli argomenti d'interesse degli utenti, per poi fare un passo avanti secondo la logica "se ti è piaciuto questo, allora per estensione ti piace anche quello.

- Infine, le tecnologie "SIGNALS" permettono agli utenti di aggregare contenuti rilevanti appartenenti al web all'interno di ambienti di apprendimento personalizzati (Personal Learning Environments o PLE). Nonostante gli strumenti di ricerca e di classificazione dei contenuti, può capitare che l'ammontare d'informazioni sia eccessivo per il singolo utente, trasformando in un lavoro a tempo pieno solo il controllo degli aggiornamenti dei siti d'interesse. La tecnologia signals si occupa di automatizzare il lavoro di ricerca di nuovi release, facilitando così i compiti di ricerca. Gli strumenti principali usati per questo scopo sono i feed RSS (che di solito si riferisce a "Really Simple

Syndication”) ai quali fanno riferimento dei software “aggregatori”, il cui compito è quello d’interrogare periodicamente i siti di interesse in cerca di nuove informazioni, scaricarle, ordinarle, segnalare il titolo e infine avvertire l’utente.

In base a queste premesse iniziali, si può facilmente dedurre che la struttura di governance e il sistema di valori aziendali hanno un impatto significativo sulle modalità con cui gli impiegati interagiscono, prendono decisioni e condividono informazioni. Basandosi sul lavoro di Mintzberg (1998), le strutture di governance si sviluppano in un continuum che vede posti alle sue estremità lo schema piramidale e “a pancake” (vedi Figura 17).

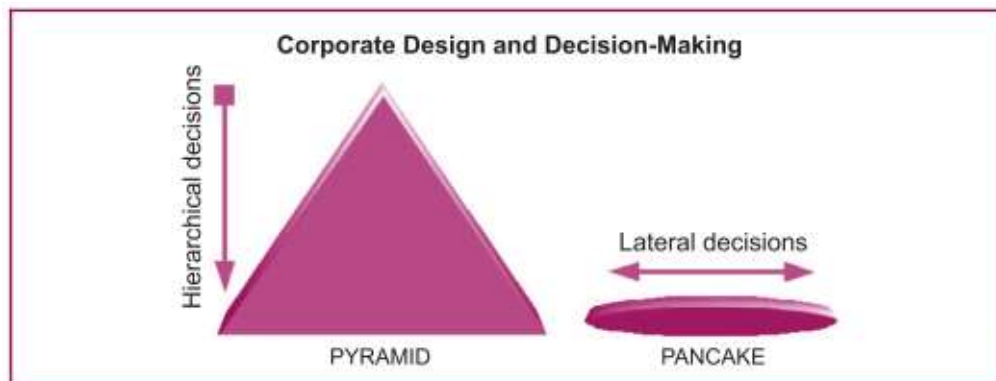


Figura 17 - Strutture di governance (Mintzberg, 1998)

La struttura piramidale rappresenta la cultura gerarchica, in cui la direzione prende decisioni centralizzate che vengono spinte verso il basso, di modo che i dipendenti di livello inferiore si occupino della loro esecuzione. La struttura “a pancake” rappresenta l’estremo opposto, una struttura “flat culture” dove i dipendenti hanno un grado di autonomia tale

da poter prendere decisioni senza dover necessariamente ottenere l'approvazione preventiva della leadership organizzativa.

All'interno della struttura piramidale il processo decisionale è centralizzato: gli impiegati generano informazioni contestuali, le sviluppano all'interno di report e le inviano al top management, il quale prende decisioni basate sull'insieme aggregato di dati. Questa suddivisione del lavoro implica che la strategia corporate sia definita da parte del management con un approccio top-down, il quale si assume la maggior parte delle responsabilità per le decisioni prese. Viceversa, in un sistema di valori liberale e decentralizzato come quello pancake, sono gli impiegati ad avere le competenze e le autorizzazioni necessarie per poter prendere in autonomia decisioni individuali o di gruppo, basate sull'analisi di informazioni contestuali. Ovviamente questo processo di decision making decentralizzato implica che le decisioni dei dipendenti siano in linea con la strategia corporate e che essi siano responsabili per esse. A causa della natura volatile dei mercati moderni, le tecniche di management strategico quali planning centralizzato, analisi di mercato quantitative, ecc. stanno entrando rapidamente in crisi, poiché per poter essere incisive hanno bisogno di processi lineari, basati quindi su dati aggregabili, generalizzabili e quantificabili. Per poter competere in un ambiente instabile le imprese hanno quindi bisogno di cambiare assetto, abbattendo i costi di comunicazione e d'informazione oltre che a favorire la diffusione dei dati a tutti i livelli aziendali (Malone, 2004).

Un sistema che operi tramite strutture Web 1.0 – e quindi con uno scambio informativo statico e canalizzato – non è in grado di gestire l'overlapping (sovrascrizione) e l'overload d'informazioni, poiché la sua struttura intranet e di knowledge management stipano i dati staticamente, secondo tassonomie definite a priori a livello aziendale e da esperti. Le

piattaforme business basate sul Web 2.0 invece non solo consentono uno scambio informativo dinamico, ma gettano le basi per la creazione di una struttura informativa a livello aziendale che sia rappresentativa dei domini di competenza e degli interessi genuini degli impiegati. Tuttavia, l'adozione di strumenti Web 2.0 in ambienti business è guidata esclusivamente dalla capacità delle imprese di catturare il modo in cui gli impiegati cercano e ottengono informazioni rilevanti per il loro lavoro, e di rendere visibili le modalità d'interazione degli impiegati all'interno della stessa. La Figura 18 mostra la l'utilizzo dei vari media all'interno del contesto aziendale.

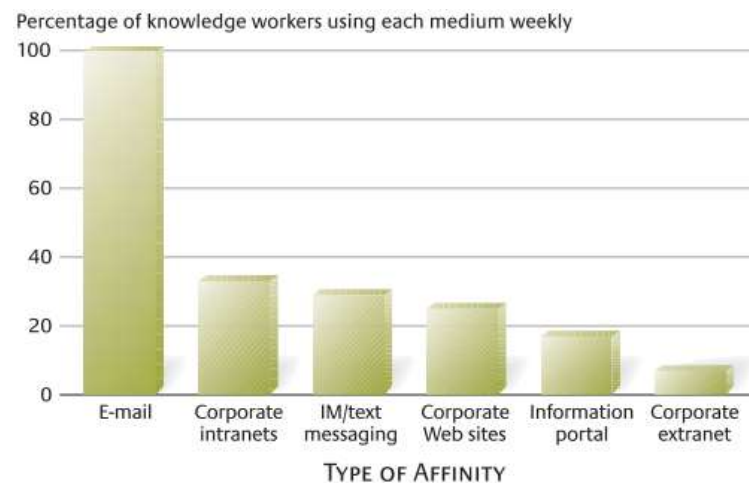


Figura 18 - Utilizzo dei Social Media nelle imprese (Davenport, 2005)

2.3. I Social Media nelle imprese

La letteratura è ricca di indicazioni per le imprese su quali utilizzi possono essere fatti dei Social Media all'interno del proprio business. La tabella successiva offre un riassunto dei principali contributi analizzati in merito.

CITAZIONE	AUTORE	FONTE
Social Media platforms [...] have begun to revolutionize the state of marketing, advertising and promotions. [...] Companies of all sizes from different industries now view Social Media marketing as a mandatory element of their marketing strategy. However, it is no longer enough to merely incorporate Social Media as standalone elements of a marketing plan. Companies need to consider both social and traditional media as part of an ecosystem whereby all elements work together toward a common objective.	We're all connected: The power of the Social Media ecosystem, <i>Business Horizons</i> 54, 265–27	Hanna et al., 2011.
Social Media introduce substantial and pervasive changes to communication between organizations, communities, and individuals. This presents an enormous challenge for firms, as many established management methods are ill-suited to deal with customers who no longer want to be talked at; instead, customers want firms to listen, appropriately engage, and respond.	<i>Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of Social Media, Business Horizons</i> 54, 241–251	Kietzmann et al., 2011
We argue that marketing managers should include Social Media in the promotion mix when developing and executing their Integrated Marketing Communication strategies.	Social Media: The new hybrid element of the promotion mix, <i>Business Horizons</i> 52, 357–365.	Mangold, Faulds, 2009

CITAZIONE	AUTORE	FONTE
Our third recommendation is to understand Social Media. This entails two elements: the social and the media. The social involves the dynamics of networks, the power of the collective, and the wisdom and folly of the crowd. The media involves questions of how new media fit or integrate with traditional media and how marketers should manage and direct marketing dollars in the new ecosystem.	Marketing meets Web 2.0, Social Media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy, Business Horizons 55, 261–271	Berthon et al., 2012
Sales, cost efficiencies, product development and market research are obvious objectives, but in our development of appropriate Social Media metrics we want to emphasize objectives that take advantage of the distinctive characteristics of Social Media [..]: awareness, engagement and word-of-mouth objectives.	Can you measure the ROI of your Social Media marketing?, MIT Sloan Management Review 52 n.1, 40-50	Hoffmann, Fodor, 2010
Social Media Customer Service (or Social Media Customer Care) is not customer service that supports how to use Social Media or answers what is Social Media. Social Media Customer Service is about customers being served and supported on Social Media platforms. To help clear up some of the confusion many will just shorten it to Social Customer Service (or Social Customer Care) when they are addressing this specific area of Social Media.	What is Social Media Customer Service?, www.metrics.net	Rembach, 2012

Tabella 2 - Utilizzo dei Social Media nelle imprese (sunto letteratura)

Come accennato in precedenza, per poter sfruttare al meglio il potere dei social network non basta la semplice volontà: per essere veramente efficienti le compagnie hanno bisogno di un piano strategico per

sviluppare e implementare le giuste applicazioni. Secondo Bernoff (2008), la maggior garanzia di successo è data dal focus sugli obiettivi che si vogliono raggiungere tramite l'implementazione dei Social Media, ed è per questo motivo che ha associato ad ogni funzione aziendale uno scopo preciso. In particolare:

- Ricerca e sviluppo: "ascoltare", prendendo spunti e alimentando il processo d'innovazione;
- Marketing: "parlare" ed espandere il raggio d'azione in cui si muove l'impresa;
- Vendite: "energizzare", ovvero identificare trend setter ed early adopters per riuscire ad agganciare una fetta più ampia di clientela;
- Supporto clienti: "supportare" , cioè mettere a disposizione dei clienti degli spazi virtuali in cui aiutarsi l'un l'altro, riducendo al i costi e monitorando l'utenza allo stesso tempo;
- Operations: "gestire" la conoscenza e facilitarne la diffusione all'interno dell'organizzazione;

Using Social Applications in Different Departments			
Companies can deploy social applications in different departments to accomplish a variety of objectives.			
Manager's role or department	Typical groundswell objective	Appropriate social applications	Success metrics
Research and Development	Listening: Gaining insights from customers and using that input in the innovation process	<ul style="list-style-type: none"> • Brand monitoring • Research communities • Innovation communities 	<ul style="list-style-type: none"> • Insights gained • Usable product ideas • Increased speed of development
Marketing	Talking: Using conversations with customers to promote products or services	<ul style="list-style-type: none"> • Blogs • Communities • Video on user-generated sites 	<ul style="list-style-type: none"> • Better market awareness • Online "buzz" • Time spent on sites • Increased sales
Sales	Energizing: Identifying enthusiastic customers and using them to influence others	<ul style="list-style-type: none"> • Social networking sites • Brand ambassador programs • Communities • Embeddable "widgets" 	<ul style="list-style-type: none"> • Community membership • Online "buzz" • Increased sales
Customer Support	Supporting: Enabling customers to help one another solve problems	<ul style="list-style-type: none"> • Support forums • Wikis 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of members participating • Volume of questions answered online • Decreased volume of support calls
Operations	Managing: Providing employees with tools so that they can assist one another in finding more effective ways of doing business	<ul style="list-style-type: none"> • Internal social networks • Wikis 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of members participating • Increased operational efficiency • Decreased volume of e-mail

Figura.19 - Utilizzo dei Social Media nelle imprese (Bernoff, 2008)

Di seguito, alcuni esempi di utilizzo dei Social Media presso compagnie internazionali:

IMPRESA	SCOPO DEL SOCIAL MEDIA	STRUMENTI
Ariba	Community on-line in cui i clienti hanno la possibilità di entrare in contatto, condividere idee, fare domande	Ariba Exchange
Best Buy	Richiesta ai clienti di un feedback online su potenziali migliorare di prodotto/servizio	Facebook, Twitter
Fedex	Costruzione della reputazione di un'impresa affidabile e meritevole di fiducia - tramite l'azione dei propri dipendenti (i principali "rappresentanti del brand")	Facebook, Twitter

General Electric	Piattaforma per la condivisione di conoscenze ed esperienze tra buyers di diverse aree geografiche	Yammer platform
HP	Interazione e condivisione di conoscenza tra esperti separati da confini divisionali e geografici	HP Watercooler
IBM	Canale di contatto diretto i principale partner di business	Facebook, Twitter, Blogs, YouTube
Levi's	Punto di raccolta per i clienti, che possono votare e consigliare prodotti, per migliorare l'esperienza di acquisto	Facebook, Twitter
Oracle	Condivisione on line delle esperienze con i prodotti Oracle da parte dei principali partner commerciali	Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube
P&G	Community online per i dipendenti, in modo da migliorare le competenze e promuovere l'innovazione	P&G own community
SABIC	Condivisione del sistema di ordine/acquisto/tracciamento tra cliente e fornitore	SABIC eBusiness
SAP	Gruppo chiuso (gestito da SAP stessa), in cui i principali clienti possono chiedere informazioni e discutere delle loro esperienze con i prodotti	LinkedIn
Sourcing3	Piattaforma come canale di connessione diretto tra gli Acquisti ed i fornitori a livello globale	Community customizzata con interfaccia "Facebook-styled"
Tesco	Nuovo canale di marketing per attrarre nuovi clienti	Facebook, Twitter
UCB	Stabilire un canale di connessione diretto tra il team di "sourcing e contrattazione" ed i ricercatori del team R&S, attraverso la creazione di una piattaforma privata interna	Jive
UPS	Canale di contatto diretto tra i clienti ed i fornitori, al fine di migliorare le performance di filiera	Facebook, Twitter

Tabella 3 - Esempi di utilizzo dei Social Media nelle imprese

Procederemo ora ad analizzare il contributo che i Social Media all'interno delle imprese.

2.3.1. *Social Media nel marketing*

Le funzioni "pioniere" nell'adozione dei Social Media sono state sicuramente quelle di Marketing e di Comunicazione, siccome questi mezzi sono estremamente utili e pervasivi nella comunicazione con il pubblico e i clienti. In base a ciò si può facilmente capire perché l'utilizzo dei Social Media in questi ambiti sia preponderante rispetto agli altri, come mostrato nella Figura 20.

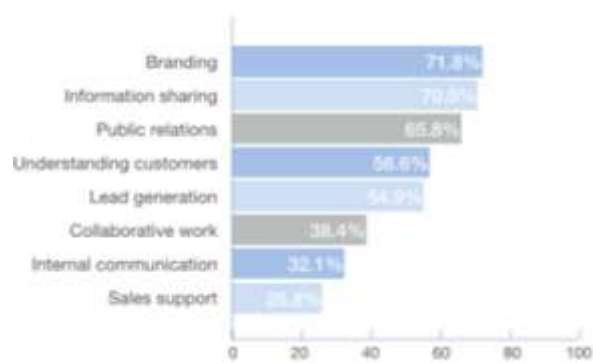


Figura.20 - Utilizzo dei Social Media nelle funzioni aziendali (Gordon, 2011)

A causa della crisi economica si sono modificate le priorità d'investimento nei confronti dei Social Media, portando ad un incremento dei budget: solo nel settore marketing ci si aspetta un aumento pari al 21,4% dal 2012 al 2013 – con particolare attenzione verso la lead generation. Essa consiste nell'ottenere contatti rilevanti al fine di suscitare l'interesse dei potenziali clienti verso i prodotti e servizi offerti, in modo da poter effettuare attività quali list building, acquisire destinatari per le e-newsletter o per creare opportunità di vendita. In genere, i metodi usati per contattare gli acquirenti rientrano nell'ombrello della pubblicità, ma possono includere

anche fonti eterogenee come i risultati dei motori di ricerca o i riferimenti fatti da clienti esistenti.

Vista l'importanza della lead generation, questo tema si è collocato al primo posto all'interno della classifica di "temi da tenere in considerazione nel futuro", come mostra la Figura 21.

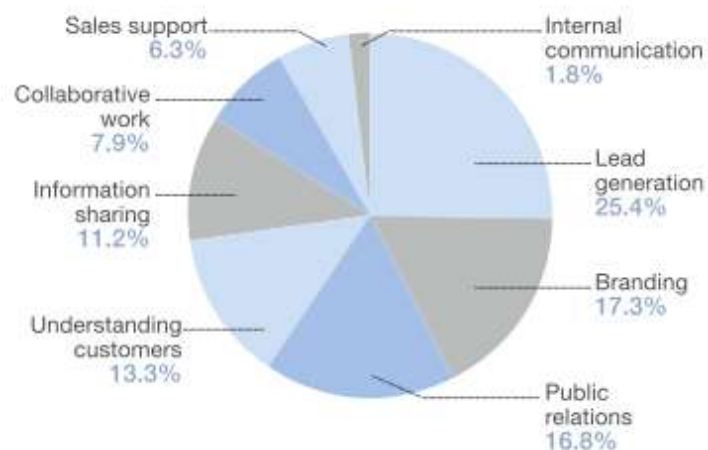


Figura 21 - Valutazione prospettica dell'utilizzo dei Social Media nelle imprese (Gordon, 2011)

Al momento, circa il 64% delle imprese investe nel Social Media marketing, in particolare attraverso piattaforme sociali particolarmente rilevanti quali Facebook, Twitter, LinkedIn e Youtube. Tuttavia, è stato rilevato che per quanto riguarda la lead generation, solo su Twitter si creano più dell'82% dei contatti esistenti, battendo le forze congiunte di Facebook e LinkedIn 9 a 1⁶.

⁶ <http://socialmediatoday.com/pratik-dholakiya/1286631/why-b2b-businesses-need-get-involved-social-media>

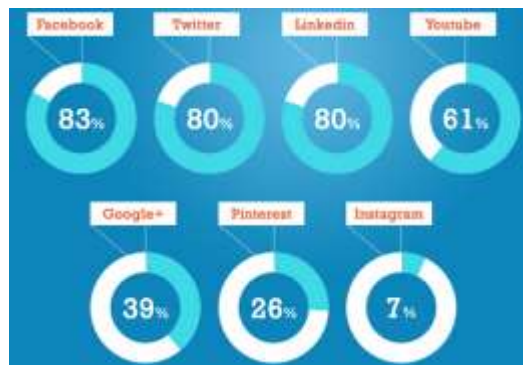


Figura 22 - Distribuzione degli investimenti di marketing tra i Social Media

I motivi per investire nei Social Media all'interno della funzione marketing sono molteplici, sia per quanto riguarda il settore B2B che B2C. Gli effetti più importanti sono connessi ai seguenti temi:

- Brand-awareness: la diffusione della conoscenza di un brand è facilitata dall'elevato numero di utenti delle piattaforme social, creando così un amplissimo bacino di utenza a costi relativamente bassi, in cui la comunicazione è favorita dagli stessi utenti che diventano promotori indiretti dei prodotti e dell'impresa.
- Word of Mouth: gli utenti dei Social Media diventano protagonisti dell'affermazione dell'impresa, creando un effetto passaparola amplificato dalle potenzialità del Web 2.0.
- Interazione e coinvolgimento dei *client*: i clienti diventano parte integrante dell'impresa in molte delle fasi del ciclo di realizzazione dei prodotti – assumendo il ruolo di co-creatori in fase progettuale, sviluppatori e tester nelle fasi intermedie, e possono forniscono feedback continui in fase di post-acquisto.
- Loyalty: la creazione di un'affezione verso un brand è estremamente importante perché getta le basi per la creazione

di relazioni di lungo periodo, con conseguenti benefici economici per l'impresa

- **Efficienza:** se utilizzati per obiettivi di marketing, i Social Media possono fornire strategie efficienti e con effetto virale di gran lunga superiori ai media tradizionali; analogamente, è possibile ottenere grandi quantità di dati per ricerche di mercato a costi decisamente inferiori ai metodi tradizionali.
- **Community building:** come abbiamo già accennato precedentemente, i Social Media sono in grado unire persone geograficamente e socialmente lontane dotate d'interessi comuni – in questo caso imprese e relativi prodotti, creando comunità in cui esprimere i propri punti di vista e confrontarsi con gli altri membri.

Attualmente, i principali utilizzi dei Social Media nella funzione marketing sono il monitoraggio delle tendenze dei clienti (53,1%) e la messaggistica organica (56%), seguite da modalità per l'interfaccia clienti/impresa (51,5%), la ricerca d'idee per lo sviluppo di nuovi prodotti (34,1%) e la pubblicità (26,7%).

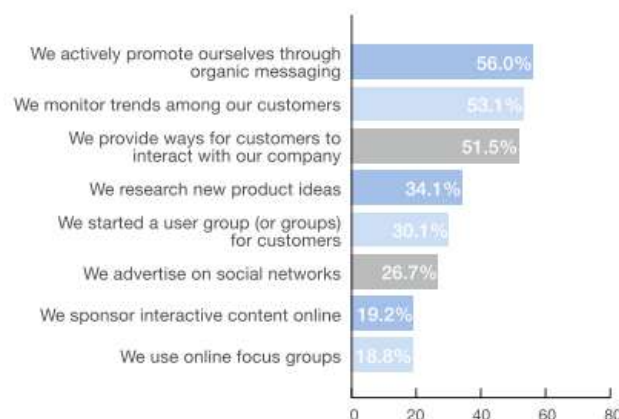


Figura 23 - Utilizzi dei Social Media nella funzione marketing (Gordon, 2011)

2.3.2. *Social Media negli acquisti*

I Social Media hanno preso slancio solo di recente al di fuori delle mansioni legate alla pubblicità e al marketing in generale. Grazie alle loro caratteristiche, si suppone che il procurement beneficerà particolarmente di questi strumenti: infatti se da un lato è suo compito collegare attori esterni all'impresa, per esempio i fornitori, agli stakeholders interni, dall'altro deve gestire e incanalare queste connessioni all'interno dell'organizzazione.

La discussione sul valore dei Social Media negli acquisti deve inoltre tenere conto del fatto che negli ultimi anni le imprese hanno dovuto affrontare contesti sempre più dinamici: il contesto di riferimento ha subito una rapida evoluzione, sfumando i confini tra settori e supply chains creando pressioni competitive a livello globale (Ranganathan et al, 2011). Questi sviluppi hanno costretto i purchasers a riconsiderare progressivamente le modalità con cui raggiungere posizioni competitive vantaggiose: secondo Li e Lin (2006) "Le organizzazioni hanno cominciato a rendersi conto che migliorare l'efficienza a livello aziendale non è più sufficiente, ma che l'intera supply chain deve essere resa competitiva". In risposta a questa necessità, sia i ricercatori che i professionisti hanno dedicato grande attenzione alla condivisione informativa, un principio che si è dimostrato efficace nel rendere le supply chain più agili, reattive e competitive (Cheng, 2011).

Sfortunatamente, la realtà fornisce un quadro meno promettente: uno studio condotto da Accenture (2011) rivela che solo il 15% delle società attribuisce una rilevanza strategica ai Social Media quando si tratta di collaborare con vendors e suppliers, diversamente da ciò che succede

all'interno delle funzioni come marketing e le vendite, dove questa percentuale si assesta rispettivamente al 95% e al 70% dei casi.

Una spiegazione di questo fenomeno potrebbe essere il fatto che, nonostante ci sia una crescente attenzione e consapevolezza dei Social Media presso un gran numero di blog di appalti e procurement managers, rimane ancora molto scetticismo sull'effettivo valore di questi strumenti. I Social Media nel settore procurement rimangono quindi un enigma: l'assenza di una chiara definizione e di linee guida pratiche sul perché e il come impiegarli impedisce alle piattaforme social di prendere piede in questo campo. In base a quanto riportato, risulta evidente il motivo per cui l'adozione dei Social Media nel settore degli acquisti non abbia ancora raggiunto il suo apice: tuttavia ricerche preliminari di Accenture, Forrester e di McKinsey, rivelano che "la grande ondata" sia ormai prossima (Rozemeijer, 2012). Analizzare lo stato dell'arte assieme alla teoria di diffusione dell'innovazione potrebbe quindi dare una base più solida per gestire al meglio questo passo. Tuttavia, seppur spinti dallo stesso obiettivo, gli esperti non concordano sulla modalità con cui i SM verranno adottati:

- Secondo O'Leary (2011), l'adozione dei Social Media sarebbe conforme ad un modello classico di adattamento tecnologico, come ad esempio l'hype cycle Gartner⁷, che rappresenta graficamente nel tempo la maturità, l'utilizzo e l'applicazione di tecnologie specifiche. In linea con questa valutazione, ci si aspetta un grande vantaggio per le organizzazioni che per prime utilizzeranno i SM (first movers);

⁷ <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>

- Il rapporto di McKinsey (2011)⁸ suggerisce invece che l'adozione e la diffusione assumeranno una classica "curva a S", in cui gli early adopters – riconoscendo il valore della nuova tecnologia – creeranno un effetto imitativo (trigger).

Le aspettative nei confronti delle capacità dei Social Media di contribuire ad un coordinamento effettivo e a lungo termine sia all'interno delle imprese che tra partner commerciali sono molto elevate. Il mantenimento di relazioni attraverso i Social Media permette da un lato di mettersi in contatto velocemente e facilmente con specialisti ed esperti, mentre dall'altro abilita un'interfaccia tra peer fidati in caso di consigli riguardo fornitori e la valorizzazione del prodotto. Dati empirici confermano come le aziende stiano beneficiando di Web 2.0 nel settore acquisti: la creazione e il rafforzamento dei legami tra fornitori e partner sono stati sempre citati come i principali vantaggi della partecipazione sociale dei media (McKinsey, 2011).



Figura 24 - Utilizzi dei Social Media nel purchasing

⁸http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/The_rise_of_the_networked_enterprise_Web_20_finds_its_payday_2716

2.3.3. *Social Media nella previsione della domanda*

Come abbiamo già detto precedentemente, le reti sociali online facilitano l'interazione tra i membri. Tuttavia, i Social Media offrono altre modalità d'utilizzo all'interno del mondo industriale: tra i vari trend emergenti è stato individuato anche un filone che ne discute la rilevanza all'interno per la previsione della domanda. A tal proposito, la letteratura individua tre obiettivi cardine: la creatività, la competenza e l'intelligenza collettiva. In particolare i Social Media possono essere considerati come uno strumento per aumentare la creatività attraverso modalità di comunicazione e di interazione senza precedenti. Possono essere anche considerati come un expert-tool per rilevare cambiamenti sociali emergenti, siccome i dati ottenibili dalle interazioni degli utenti rappresentano una fonte informativa sottoutilizzata, il cui valore aumenta se combinata a informazioni derivanti da altre piattaforme sociali. Approcci simili sono già utilizzati nelle ricerche di mercato e potrebbero essere trasferiti alla previsione della domanda per estensione.

In terzo luogo, i Social Media permettono di allineare pensiero individuale e promuovere l'intelligenza collettiva o "collaborativa" per un tutta una serie di possibili obiettivi futuri.

Negli ultimi decenni sono stati sviluppati una serie di metodi di previsione come il metodo Delphi, analisi di scenari e roadmapping, ecc., adattabili a diverse situazioni. La previsione della domanda nell'Enterprise 2.0 cerca di fare un passo in avanti, combinando i metodi tradizionali tramite l'utilizzo dei Social Media: l'obiettivo è quello di raccogliere dati e competenze, promuovendo al contempo la creatività dei singoli. A questo punto interviene la saggezza della comunità, che allinea le diverse prospettive in

una visione collettiva solida e coerente, effettuando ipotesi plausibili per il futuro (Georghiou, 2001).



Figura 25 - Struttura dei metodi previsionali (Georghiou, 2001)

A questo proposito, dovrebbero essere presi in considerazione vari metodi di ricerca e approcci alternativi per ottenere i migliori risultati possibili e estrarre efficacemente informazioni rilevanti, definendo quindi le migliori pratiche per utilizzare gli strumenti social.

Un esempio in tal senso è dato dal fatto che le attività di previsione sono generalmente definite nel tempo (hanno un inizio e una fine), mentre i Social Media hanno un carattere aperto, dove le persone a volte rispondono con un lungo ritardo. Questo non rappresenta un problema di per sé, ma pone comunque dei vincoli nella definizione dei confini della ricerca. Un'altra difficoltà è la gestione delle informazioni, che risultano essere per la maggior parte non strutturate, con i dati non codificati e quindi difficili da estrarre. Inoltre, i dati testuali possono essere incoerenti, contraddittori o incompleti, rendendo impraticabile lo screening di informazioni automatico. Nonostante l'utilizzo di SM per scopi di previsione possa non essere facile, il suo potenziale non è da sottovalutare.

2.4. La diffusione dei Social Media in Italia

Il rapporto SocialMediAbility 2012 dell'Osservatorio Social Media Marketing promosso da IULM ha analizzato 720 imprese di settori differenti (alimentari, arredamento, bancario, hospitality, moda&design, pubblica amministrazione) di differenti dimensioni. I risultati ottenuti fotografano una realtà in cui le imprese che utilizzano almeno un Social Media sono circa il 50 % del campione, con un deciso incremento del 17,5% rispetto alla stessa analisi fatta l'anno precedente. La stessa ricerca è stata proposta suddividendo le imprese per settore di appartenenza: moda&design, bancario e, sorprendentemente, pubblica amministrazione sono i settori risultati maggiormente presenti, con un generale incremento rispetto al periodo precedente registratosi principalmente grazie ad una presenza indiscutibilmente più consistente delle imprese di piccole (+33,2%) e medie dimensioni (+14,9%). Facebook (71%) è il primo in assoluto in graduatoria, seguito poi da Youtube, LinkedIn e Twitter, quali Social Media scelti dalle imprese italiane.

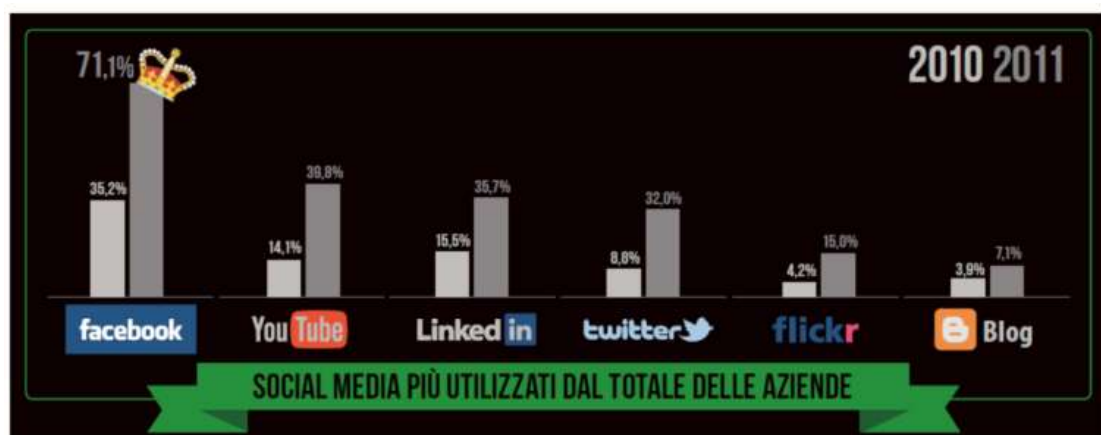


Figura 26 - diffusione dei SM in Italia

Il 6 Febbraio 2013 è stato eseguito un workshop presso il Politecnico di Milano per indagare la percezione dei SM nelle aziende spostando però il focus verso l'ambito Purchasing. I risultati dell'incontro hanno evidenziato come, nonostante sia riconosciuto il valore potenziale di questi strumenti a supporto delle attività di acquisto, ci sia ancora una mancata comprensione su come adoperarli efficacemente. In particolare, molti buyers non sembrano essere totalmente convinti circa il valore specifico dei social media per la loro professione, nonostante ci sia consapevolezza riguardo al crescente numero di canali legati all'argomento (blog, communities, social network). I risultati del workshop sono disponibili in Appendice 1.

Le tematiche legate alla mancanza di competenze, il basso tasso di adozione da parte di colleghi e/o partner commerciali, la mancanza di reti di relazioni strutturate, oltre alle tematiche legate al rischio sicurezza affrontate nel Capitolo 2, sembrano essere molte delle potenziali cause della bassa diffusione di queste tecnologie nell'ambito B2B in Italia. Dunque, la maggior parte degli intervistati possono essere classificati come "utenti passivi", in quanto ne limitano l'utilizzo alla lettura dei contenuti ed alla raccolta di informazione in merito ai principali trend economici.

Ricapitolando brevemente i vantaggi portati dai Social Media nelle imprese, abbiamo la possibilità di migliorare la propria rete di relazioni e/o crearne di nuove: gli strumenti social rappresentano uno strumento d'interfaccia tra pari, permettendo di contattare colleghi di differente estrazione ed appartenenti a differenti zone geografiche, di entrare in contatto diretto, relazionarsi, collaborare, scambiarsi informazioni e discutere aspetti peculiari della propria professione. La creazione ed il

mantenimento di relazioni di questo tipo consente di conoscere direttamente le opinioni dei principali esperti appartenenti alla "comunità", nonché ottenere consulenze e pareri affidabili in quanto frutto dell'esperienza avuta con fornitori e relativi prodotti.

I SM possono poi supportare al meglio la collaborazione e la comunicazione tra acquirenti e venditori. La costruzione di relazioni è una potenzialità insita nei Social Media B2B, con un valore potenziale maggiore rispetto ad un contesto B2C; si può dunque considerare questi canali come dei veri e propri strumenti abilitanti e facilitatori d'interazioni più rapide e personalizzate tra acquirenti e venditori, ampliando lo spettro di opportunità di collaborazione che possono sorgere nell'ambito dell'interazione con partner e fornitori esterni.

Infine, sfruttare i Social Media non significa solo aumentare la propria presenza all'interno di reti e network professionali e migliorare i rapporti con i propri partner di business, ma anche condividere contenuti, aspetto che può contribuire a migliorare la market intelligence e lo scambio di informazioni. L'insieme delle tecnologie web 2.0 ha, come abbiamo più volte affrontato, la capacità di migliorare il processo di comunicazione e diffusione delle informazioni, con risparmi in termini di costo e tempo, e contemporaneamente aumentando la quantità di informazioni e la velocità di accesso alle stesse. Tra gli ambiti di applicazione più diffusi è possibile nominare "l'analisi dei mercati di fornitura e la valutazione dei nuovi fornitori", "la discussione di best practice", e "acquisire informazioni su trend economici".

Partendo da queste premesse, il workshop ci ha dato la possibilità di trarre alcune considerazioni preliminari circa l'utilizzo potenziale ed effettivo dei Social Media nel supporto delle attività del processo di acquisto, proponendo ai partecipanti un'attività interattiva sotto forma di un breve

questionario, che ha ottenuto risposta da parte di 46 professionisti operanti in quest'ambito e provenienti da imprese di spettro internazionale.

I risultati hanno mostrato un particolare interesse verso aspetti di selezione dei fornitori e relative tecniche di valutazione, attività di scouting, strumenti elettronici a supporto del processo e gestione del portafoglio. Vale inoltre la pena sottolineare come, la discussione informale dei risultati con i partecipanti, ha fatto emergere due ulteriori ambiti di potenziale interesse, quali la "gestione della domanda" ed il "recruiting delle risorse".

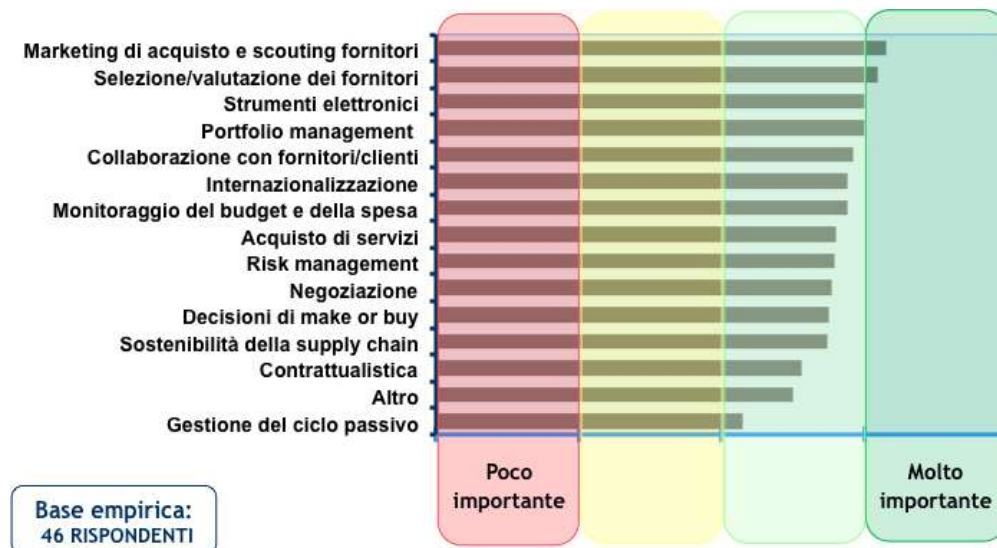


Figura 27 - Potenziali temi d'interesse in ambito acquisti (Workshop, Feb. 2013)

Emerge quindi un quadro italiano caratterizzato da un'adozione dei SM nell'ambito B2B ancora agli albori, supportato però di un forte interesse e curiosità verso i potenziali sviluppi.

3. L'innovazione

In questo capitolo verrà trattato brevemente il processo d'innovazione nelle imprese e le differenze che sussistono tra mondo B2B e B2C in tal senso, definendo quindi come può giovare degli strumenti di Social Media.

3.1. Categorizzazione del processo d'innovazione

Il processo d'innovazione all'interno delle imprese si può classificare secondo diverse prospettive, dove le classi si presentano spesso come elementi contrapposti. Le principali categorie di classificazione sono:

- Innovazione di prodotto vs. processo/servizio: nel primo caso il progresso è incorporato nel bene o nel servizio realizzato da un'impresa, mentre nel secondo il cambiamento avviene nelle modalità con cui un'impresa svolge le sue attività.
- Innovazione "competence enhancing" vs. "competence destroying": l'introduzione di un cambiamento permette l'evoluzione della base di conoscenza preesistente o rende necessario lo sviluppo di nuove conoscenze (rendendo obsolete quelle precedenti).
- Innovazione componentistica vs. architetturale: si assiste ad una modifica relativa ad uno o più elementi singoli all'interno di un sistema o per contro a quella della configurazione generale.
- Innovazione incrementale vs. radicale: le prime consentono il miglioramento di un trade-off legato alla prestazione attuale, mentre le seconde implicano un cambiamento significativo nel

rapporto tra prodotto/servizio e gli utenti – creando così nuovi trade-off.

- Elementi trainanti l'innovazione:
 - Market pull: il mercato esprime un bisogno che viene soddisfatto ad hoc mediante un nuovo prodotto o servizio;
 - Technology push: si veicola una nuova tecnologia (e quindi un prodotto o servizio) al mercato senza che questo abbia espresso un bisogno tangibile in questa direzione;
 - Design driven: viene associata una nuova esperienza psicologica e ed emozionale ad un prodotto/servizio (significato emozionale e intangibile).

Utilizzando alcune delle dimensioni precedentemente illustrate si può realizzare il framework relativo alle epifanie tecnologiche, ovvero quelle innovazioni radicali che rappresentano sia una svolta da un punto di vista di significato che tecnologico. Ogni nuova tecnologia racchiude in sé il potenziale per una serie di diverse applicazioni. Alcune di esse sono più evidenti e permettono di rispondere ad esigenze di mercato, come ad esempio l'introduzione di una nuova tecnologia per migliorare le prestazioni di un prodotto. Tuttavia, gli utilizzi più profittevoli sono anche quelli meno riconoscibili, in quanto per essere individuati è necessario mettere in discussione l'ambiente in cui si opera, ridefinendo attraverso una nuova tecnologia ciò che il prodotto rappresenta per i suoi utilizzatori. Quando si riescono a combinare entrambe le dimensioni si realizza dunque un'epifania tecnologica, che però non sempre è una realizzazione

improvvisa – un eureka di un genio solitario, ma può essere realizzata anche sistematicamente dalle imprese (Verganti, 2009).

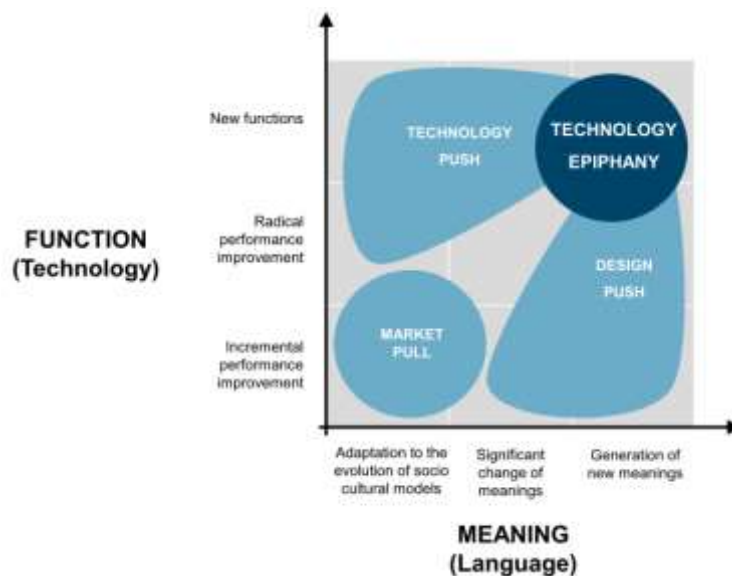


Figura 28 - Matrice significato – funzione (Verganti, 2009)

3.2. Un nuovo paradigma: l'open innovation

La letteratura riguardante la gestione dell'innovazione ha individuato un paradigma sempre più rilevante, dove la ricerca si fonda su un modello aperto, la open innovation appunto, in cui si enfatizza l'importanza di un uso efficiente delle conoscenze e delle informazioni provenienti da fonti esterne ai confini aziendali (Chesbrough, 2003). West e Gallagher (2006) definiscono l'open innovation come "un incoraggiamento sistematico e continuo verso l'esplorazione di potenziali fonti d'innovazione, sia interne che esterne all'impresa, integrando tale ricerca con le risorse aziendali e cercando di sfruttarla il più possibile attraverso molteplici canali". Il tema si è aperto in seguito al riconoscimento del fatto che la conoscenza connessa all'innovazione è sempre più ampiamente distribuita tra diversi

attori, siano essi organizzazioni come ad esempio imprese, clienti, fornitori, università, ecc., che le comunità online.

Sempre più aziende si stanno muovendo in questa direzione, in risposta all'incrementale rilevanza – combinata con una crescente difficoltà – di gestione del processo d'innovazione:

- Diffusione delle competenze: si è registrato un progressivo ampliarsi delle competenze necessarie per la ricerca;
- Specializzazione: il presidio contemporaneo di tutte le competenze necessarie è impossibile;
- Inasprimento della competizione tra aziende, supply chain, settori, ecc., con conseguente necessità di aumentare la frequenza con cui si rinnova la gamma; dunque la portata dell'innovazione e del tasso d'innovatività sono diventati fattori sempre più stringenti.
- Evoluzione delle tecnologie: richiesta da parte del mercato di processi più efficienti e meno costosi.



Figura 29 - Potenziali partnership per l'innovazione

Il significato e l'importanza della collaborazione con vari attori all'interno del processo d'innovazione si riflette nei cosiddetti "success factor

studies", ovvero dei casi in cui s'indagano i fattori che hanno portato al successo o al fallimento di un prodotto o un servizio. Dall'analisi di questi studi emerge chiaramente quanto la cooperazione inter- e intra-organizzativa sia uno dei principali driver che hanno portato al successo, portando alcuni autori a sostenere che sia il più rilevante (Read, 2000). L'idea di fondo si basa sull'assunto che i team interaziendali - combinando differenti personalità, conoscenze, competenze e background socio-culturali - siano maggiormente in grado di favorire l'innovazione rispetto a gruppi di persone omogenei. Si può quindi ipotizzare che l'eterogeneità delle fonti di conoscenza sia l'elemento - chiave per il raggiungimento di epifanie tecnologiche.

Il processo con cui si riesce ad introdurre un'innovazione che segni un'effettiva discontinuità è frutto di un processo estremamente preciso, in cui le imprese devono fare un passo indietro rispetto ai bisogni specifici degli utenti per adottare una prospettiva più ampia. Questo fenomeno si chiama *cross fertilization*, e consiste nella valorizzazione di idee ed esperienze di mercati differenti da quello in cui si opera ma coerenti con le logiche del mercato target. Si creano così nuovi interpreti, con i quali le imprese interagiscono, scambiando informazioni sui possibili scenari, testando assunzioni e confrontando i diversi punti di vista.

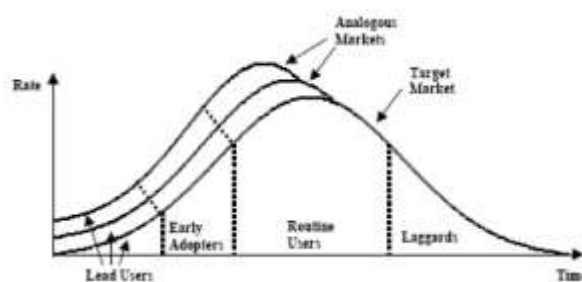


Figura 30 - Cross fertilisation

Tra le varie modalità con cui le imprese perseguono l'open innovation troviamo l'utilizzo delle communities, il coinvolgimento di lead user, i concorsi d'innovazione e i toolkit (Adamczyk et al, 2010). Studi empirici hanno dimostrato quanto le imprese beneficino di queste iniziative, motivo per cui la loro frequenza d'utilizzo è in costante aumento. I principali vantaggi si registrano nel miglioramento delle prestazioni riguardanti il *time-to-market* (TTM), ovvero il lasso temporale che intercorre tra l'inizio del processo di sviluppo e la sua introduzione sul mercato, e i costi di commercializzazione. Tuttavia, per poter essere efficace, il processo d'innovazione *open* pone alcune sfide. In particolare, è necessario raggiungere una flessibilità e un'apertura minime, in modo da poter effettivamente incorporare conoscenza esterna (Chesbrough, 2003). Questo è possibile anche grazie alla creazione di piattaforme che consentono ai partecipanti di fornire il proprio contributo, a patto però di scomporre i problemi più complessi in parti più semplici e comprensibili agli attori, soprattutto nel caso di coinvolgimento di communities. Inoltre, è fondamentale essere in grado di attrarre e motivare non solo i "giusti" partecipanti, ma anche di testare e selezionare le soluzioni migliori con costi e tempi contenuti. Il perseguimento di questo paradigma richiede dunque un cambio di prospettiva, allontanandosi dallo schema tradizionale che vede nello sviluppo di un nuovo prodotto un'attività *core*, dove i dipartimenti di R&D sono ritenuti responsabili della generazione di nuovi concept.

Anche se è visibile uno spostamento generale delle industrie verso l'open innovation, essa non rappresenta comunque un imperativo assoluto; rimane la necessità di valutare la gestione dell'innovazione con un approccio contingente alla situazione in cui le singole imprese operano.

Infatti, l'innovazione chiusa – o close innovation – può essere ancora la scelta migliore, in quanto permette di focalizzare gli sforzi all'interno di un dominio di conoscenza ristretto. Un approccio di questo tipo però richiede la capacità da parte dell'impresa di sviluppare relazioni privilegiate con esperti e con nuovi talenti appartenenti ad ambienti inaspettati. Tuttavia, l'identificazione di tali attori e la creazione di qualcosa che sia effettivamente coerente con i propri obiettivi può risultare sfidante.

3.3. Imparare dai clienti e con i clienti

L'innovazione relativa all'interazione con la clientela si suddivide in due categorie: l'apprendimento dai clienti e l'apprendimento con i clienti (Matthing et al, 2004.). In entrambi i casi sussistono degli ostacoli generici che minano questo rapporto; il più importante è sicuramente dato dal fatto che i clienti sono troppo immersi nel contesto d'uso – quindi il mondo in cui vivono – per poter fornire delle idee innovative per la creazione di nuovi prodotti o soluzioni che creino una discontinuità con il passato (Von Hippel, 1988). Ulteriori difficoltà derivano dalla necessità di organizzare i bisogni della clientela in compartimenti stagni ed evitare l'ambiguità e l'inerzia derivanti da essa (Adams, Day & Dougherty, 1998), oltre dall'acquisizione, la diffusione e l'utilizzo delle informazioni di mercato.

Uno dei contributi più importanti nella categorizzazione dei bisogni è quello dato dallo psicologo statunitense Abraham Maslow (1954), il quale ha suddiviso le varie necessità in cinque classi d'importanza all'interno della sua "piramide dei bisogni". Il pensiero sottostante alla piramide è che l'individuo si realizzi passando attraverso diversi stadi, i quali devono essere soddisfatti in modo progressivo risalendo dal basso verso l'alto. I livelli sono:

1. Bisogni fisiologici, ovvero quelle necessità elementari e basilari affinché l'individuo stia bene (fame, sete, ecc.);
2. Bisogni di salvezza, come la sicurezza e protezione;
3. Bisogni di appartenenza ad un network di relazioni emotive, come l'affetto e l'identificazione con un gruppo sociale;
4. Bisogni di stima, di prestigio, di successo all'interno del gruppo, ovvero la necessità di definire la propria posizione nella società e vedere riconosciuto il proprio ruolo;
5. Bisogni di realizzazione di sé, realizzando la propria identità e le proprie aspettative e occupando una posizione soddisfacente nel gruppo sociale;



Figura 31 - Piramide dei bisogni di Maslow

Se "imparare dai clienti" è il metodo standard con cui le imprese articolano il processo d'innovazione, monitorando i desideri delle persone a cui vogliono vendere il prodotto e cercando di soddisfarne i bisogni, "imparare con i clienti" rappresenta una serie di modalità evolute con cui effettuare la ricerca. In particolare, consiste nella collaborazione dell'azienda con soggetti particolarmente interessanti e motivati in modo da poter usufruire

di un punto di vista esterno (Payne et al, 2008). Nel passaggio da un estremo all'altro è ancora possibile appoggiarsi alla struttura piramidale, come è possibile vedere nella Figura 32, ricatalogando i bisogni in quattro livelli:

- I bisogni espliciti sono quelli univocamente identificabili dagli utenti; a causa della loro semplicità sono facilmente indagabili attraverso metodi quantitativi come interviste, questionari o focus groups;
- I bisogni osservabili rappresentano quei bisogni inconsapevoli che gli utenti non sono in grado d'identificare, ma comunque appartenenti al contesto d'uso. Per poterli indagare normalmente si utilizzano metodi trasferiti dall'antropologia culturale, come l'etnografia applicata, in cui si analizzano i comportamenti delle persone senza che essi ne siano consapevoli.
- I bisogni taciti e latenti sono categorie più complesse, in cui invece d'intercettare le necessità, le imprese osservano le soluzioni che gli utenti stessi hanno trovato, reingegnerizzandole e offrendole al mercato di riferimento.



Figura 32 - Piramide dei bisogni di Maslow

Riconducendosi al tema dell'innovazione collaborativa, risulta evidente come il coinvolgimento degli utenti in grado di generare autonomamente delle soluzioni rappresenti una fonte di vantaggio competitivo. Questo tipo di collaborazione è denominato co-creazione, ed è un tipo di innovazione che si riscontra frequentemente nell'ambito business to consumer.

3.4. La co-creazione

La co-creazione si articola principalmente attraverso tre strumenti, i Toolkit, il Beta Testing e la Lead User Analysis, che puntano sul coinvolgimento diretto degli utenti all'interno del processo d'innovazione.

La Lead User Analysis punta ad includere nel processo innovativo una particolare tipologia di utenti, detti clienti-guida (lead users), dotati di bisogni specifici che al momento non sono ancora stati soddisfatti dai prodotti/servizi presenti sul mercato. Non è infrequente che l'insorgenza di tali bisogni anticipi le necessità allargate del mercato di mesi o anni, per cui i clienti-guida elaborano nuove soluzioni in modo autonomo, tramite conoscenze specifiche di un particolare settore. L'interazione con clienti-guida è estremamente fruttuosa per le aziende: la collaborazione avviene con persone esperte, dotate di bisogni specifici e con idee chiare su come soddisfarli, che però sono estranee al concetto di processo d'innovazione. La distanza dalle logiche aziendali è un enorme punto di forza per la generazione di concept innovativi, in quanto le nuove idee sono slegate da tutte le limitazioni e le costrizioni che invece si riscontrano nei processi industriali, favorendo così la realizzazione d'innovazioni radicali.

Il Beta Testing è una tecnica molto usata nel mondo IT per collaudare i software prima del loro lancio sul mercato, trovando ed eliminando

eventuali errori di programmazione (bug). Di norma il controllo qualità viene effettuato da professionisti assunti specificatamente, ma sempre più spesso le aziende si rivolgono a semplici amatori volontari, detti beta tester, per svolgere il medesimo compito. Il Beta Testing presuppone la distribuzione in anteprima del prodotto (senza garanzia) presso un numero più o meno ampio di utenti, i quali segnalano difetti specifici e potenziali incompatibilità con software e hardware preesistenti. Estendendo il problema al di fuori del mondo informatico, il Beta Testing prevede il coinvolgimento diretto di un numero esteso di clienti nelle fasi avanzate del processo innovativo, consentendo di modificare i prodotti prima del loro lancio. Come nel caso della Lead User Analysis è necessario interfacciarsi con utenti esperti, in modo da raccogliere feedback articolati che contribuiscano ad una miglioria sostanziale, ma a differenza del caso precedente la collaborazione con i clienti avviene in una fase avanzata, per cui la generazione di un'innovazione di tipo radicale è più infrequente.

I Toolkit sono degli strumenti di progettazione che da un lato facilitano le attività di sviluppo prodotto e dall'altro costituiscono una piattaforma in cui catalogare e gestire le informazioni. Le aziende li usano frequentemente per richiamare l'interesse degli utenti e la creatività ad essi connessa, differenziandosi in modo radicale dalla Lead User Analysis che viceversa si articola intorno ad un pool ristretto di collaboratori. I Toolkit rispondono efficacemente alla necessità degli utenti di progettare i propri prodotti, e in letteratura sono presenti molti esempi di come questi strumenti siano utilizzati sia come strumenti d'innovazione che per la mass-customisation, una pratica secondo la quale un prodotto distribuito ad una larga fetta di clientela può essere personalizzato entro certi limiti, dando al cliente la percezione di detenere un prodotto unico nel suo genere. Il principale

punto di forza di questi strumenti risiede nel fatto che l'interazione con il cliente permette una riduzione dei costi di produzione, grazie al trasferimento di compiti dal produttore al cliente. In particolare, questi sistemi forniscono degli spazi di progettazione in ambiente controllato, guidando gli utenti attraverso il processo creativo e permettendo loro di esprimere i propri bisogni e desideri in un formato effettivamente utilizzabile dal produttore (Piller, 2004).

Le varie tipologie di Toolkit, note come configuratori, design systems, choice boards e co-design-platforms, sono usati nell'innovazione in quanto permettono di supportare la "mente collettiva" e la conoscenza distribuita all'interno del Web tramite la condivisione dei concept tra i diversi utenti, rimanendo così perfettamente aggiornati sui gusti del mercato. Al contempo però organizzano elementi quali le preferenze degli utenti, consentendo di effettuare delle stime attendibili sulla previsione della domanda e l'organizzazione della produzione.

3.5. La co-creazione nel settore Business-to-Business

Il settore Business to Business – o B2B – solitamente si affida a tecniche di cocreazione differenti rispetto a quelle descritte nel paragrafo precedente a causa delle sue caratteristiche intrinseche. In primo luogo, le differenze tra il settore B2B e B2C per quanto riguardano il mercato, i prodotti e il processo di sviluppo dei prodotti presentano differenze significative e talvolta insormontabili. Per esempio, i prodotti sono mediamente più complessi e – anche per questo motivo – lo sviluppo di nuovi prodotti richiede molto più tempo; in aggiunta, essendo i clienti delle organizzazioni, il numero di attori coinvolti e gli interessi in gioco comportano da entrambe le parti processi decisionali complessi che si

protraggono nel tempo. Secondariamente, nel contesto delle innovazioni i contratti legali, i diritti di proprietà intellettuale e il mantenimento della sicurezza delle informazioni possono rappresentare delle sfide all'interno di collaborazioni inter-aziendali, limitando l'utilizzo dei Social Media come mezzo di comunicazione (Nordlund, Lempiala, e Holopainen, 2011). Infine, il numero di clienti è generalmente ridotto rispetto a contesti consumer, e quindi non sempre è possibile utilizzare approcci collaborativi e di valutazione dei bisogni dei clienti (Gillin & Schwartzman, 2011).

A causa di tali particolarità, il settore B2B ha reagito sviluppando relazioni differenti rispetto ai propri corrispondenti nel mercato B2C, avvalendosi in particolare delle partnership, ovvero delle collaborazioni che permettono di condividere rischi e benefici, riuscendo a sopportare meglio la pressione competitiva e la variazione della domanda nel breve termine, tutti problemi che affliggono le supply chain moderne. La partnership tuttavia può svilupparsi in alcuni tipi di ambiti, laddove sia possibile creare accordi strategici orientati al medio-lungo periodo e basati sulla fiducia. Si escludono dunque da questo orizzonte i mercati competitivi, caratterizzati da relazioni cliente-fornitore non durature, intense politiche di prezzo e bassa differenziazione di prodotto (fino ad arrivare alle commodity), poiché l'interfaccia tra i due attori prevede il coinvolgimento dominante, se non esclusivo, delle funzioni commerciali. Le partnership si possono quindi sviluppare nei mercati collaborativi, tramite un'interfaccia organizzativa estesa a più funzioni: questo tipo di relazione in letteratura è stato denominata modello "diamante" (*diamond o reverse bow tie*), mentre il caso del mercato competitivo è detto modello "papillon" (*bow tie*).

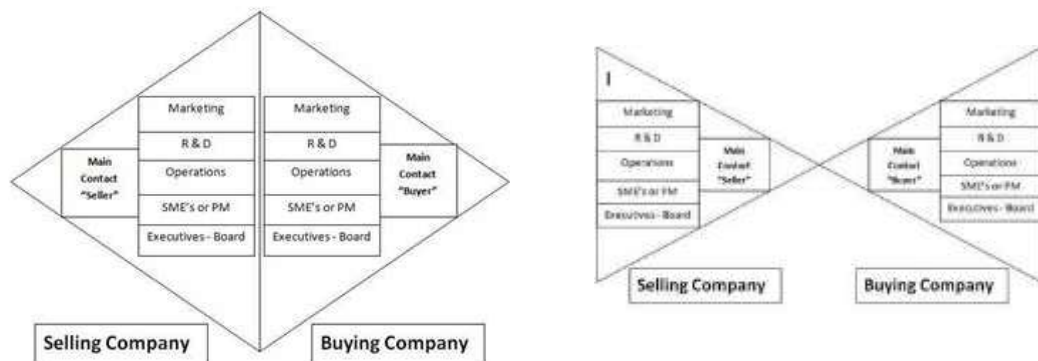


Figura 33 - Modello bow tie e diamond (Cooper et al., 1997)

Le partnership operano per lo sviluppo congiunto di un determinato oggetto di business (servizio, prodotto, tecnologia, competenze, processi, ecc.), mirando alla massimizzazione dei benefici di entrambe le parti e creando un valore aggiunto che viene spartito con una logica *win-win*. I meccanismi di gestione gettano quindi le basi per relazioni volte al lungo termine, focalizzandosi sulla trasparenza e la condivisione; per esempio, i partner effettuano investimenti dedicati, condividono *know-how* e misure di performance, il tutto basato su accordi contrattuali di tipo quadro.

Le partnership tra imprese sono principalmente di due tipi, ovvero la collaborazione tecnologica e quella operativa; la collaborazione tecnologica è volta allo sviluppo di nuovi prodotti e richiede un'interazione focalizzata sulla condivisione di competenze e conoscenze. La collaborazione operativa invece si occupa dell'effettiva realizzazione e produzione, gestendo tutte le fasi del processo logistico-produttivo. È da specificare che in questo tipo di relazione le fasi di trasformazione e trasporto non sono le uniche ad essere condivise tra i partner, in quanto è previsto uno scambio informativo all'interno del processo decisionale e delle transazioni finanziarie.

Detto questo, non è infrequente la presenza contemporanea sia collaborazioni tecnologiche che operative tra due imprese; in questo caso, la combinazione prende il nome di *full-partnership* o partnership completa. Siccome la partnership operativa non è collegata all'innovazione, non verrà ulteriormente approfondita.

La collaborazione tecnologica è indicata frequentemente anche con il termine *codesign*, e consiste nella collaborazione tra cliente e fornitore nelle attività di progettazione ingegnerizzazione dei nuovi prodotti. Questo tipo di relazione si instaura qualora un'azienda (cliente) necessiti un particolare prodotto/componente senza avere però le competenze necessarie per la sua progettazione, richiedendo così un supporto di tipo tecnologico. I principali obiettivi nella creazione di una partnership di questo tipo sono l'abbassamento dei costi di sviluppo di nuovo prodotto, l'aumento della qualità del processo innovativo e la riduzione del *time-to-market*. Tuttavia non mancano benefici di tipo operativo derivanti dallo stretto rapporto: in particolare, si registra l'abbassamento dei costi di produzione e il miglioramento nel processo di acquisto – tramite la riduzione delle quantità e dei costi di mantenimento a scorta. Siccome il *codesign* prevede la partecipazione di entrambi gli attori nel processo innovativo, è necessario che vengano soddisfatti dei prerequisiti; in primo luogo cliente e fornitore devono possedere competenze progettuali adeguate, in modo tale da poter interagire a fronte di un linguaggio comune. Secondariamente, è necessario che le competenze e il *know-how* siano complementari: in questo modo l'uno completa le mancanze dell'altro, permettendo di ottenere risultati che non sarebbero stati possibili tramite la progettazione autonoma. Infine è necessario creare un

forte sentimento di fiducia tra i partner; infatti se non crede nell'esito positivo della relazione allora non è possibile che abbia successo.

Il codesign a sua volta si suddivide in diverse categorie, per cui sono state indeterminate due dimensioni di valutazione per poterle classificare – il know-how scambiato e l'organizzazione del processo decisionale – creando così quattro tipologie.

Per quanto riguarda il livello di know-how scambiato, si effettua una differenziazione in base alla finalità della progettazione. In particolare, si parla di "codesign function" se la collaborazione prevede sia la progettazione del prodotto che la sua ingegnerizzazione, ovvero il processo produttivo retrostante alla sua realizzazione. Invece, se l'interazione è volta solo ad una miglioria del processo produttivo, riducendo tempi e costi, la relazione prende il nome di "codesign process". In questo caso l'obiettivo non è il raggiungimento di vantaggi di differenziazione ma di costo, tramite l'utilizzo di tecnologie più economiche, il miglioramento della qualità e la riduzione dei costi di controllo, gli scarti e le rilavorazioni.

La seconda dimensione di analisi è data dalle modalità di interazione tra cliente e fornitore, in particolare dal livello di convergenza del processo decisionale. Si parla di "delivery" qualora i partner operino sostanzialmente in modo autonomo tramite una separazione netta dei ruoli: il cliente definisce gli obiettivi, il fornitore specifica eventuali vincoli e propone alternative che vengono poi valutate dal cliente. Viceversa, se i due attori lavorano congiuntamente, condividendo il processo decisionale senza una netta divisione dei compiti e interagendo in modo frequente e flessibile attraverso team di progetto interaziendali si parla di "joint development". Questo tipo di rapporto è più oneroso del precedente – in termini di tempi

e costi dovuti all'interazione – ma permette di ottenere risultati desiderati laddove un rapporto di tipo delivery non riuscirebbe, evitando così i costi di fallimento di un progetto.

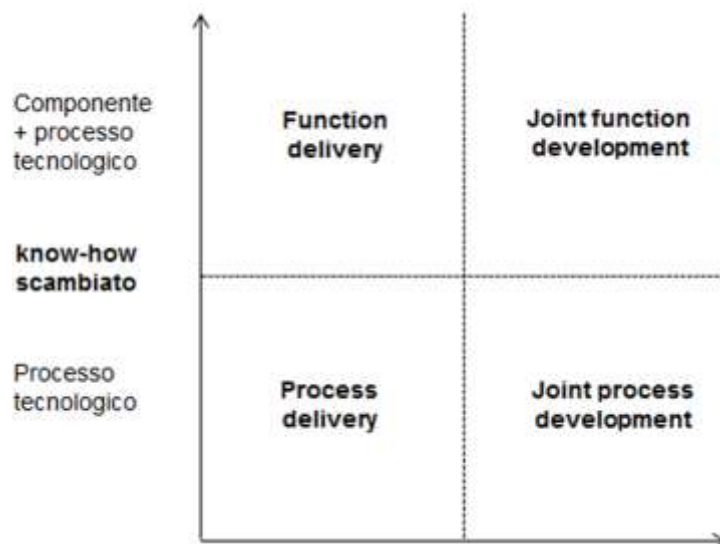


Figura 34 - Tipologie di codesign e contesto di applicazione (Spina et al., 2002)

Le tecniche di codesign si basano principalmente sull'Early Supplier Development in combinazione con l'Overlapping. L'Early Supplier Development – ovvero il coinvolgimento anticipato del fornitore – prevede la collaborazione con il fornitore prima di aver completato la fase di progettazione del prodotto finito. In questo modo si anticipano eventuali vincoli o interferenze, generando un duplice vantaggio: da un lato affidando all'esterno parte della progettazione si riduce il tempo complessivo di sviluppo, mentre dall'altro si sfruttano al meglio le competenze del partner, massimizzando l'innovatività e la qualità del progetto.

L'Overlapping è invece una tecnica secondo la quale le diverse fasi del processo di sviluppo vengono svolte parzialmente sovrapposizione. Lo scopo è quello di creare un'architettura flessibile sulla quale sia possibile effettuare

in seguito delle modifiche, ritornando sui propri passi e migliorando la qualità delle proprie decisioni senza dover ripetere completamente il processo decisionale qualora insorga un problema. In poche parole, alcune fasi vengono avviate prima che le specifiche delle fasi precedenti siano state completamente definite. Ad esempio, i fornitori possono ricevere i requisiti funzionali di massima sui quali creare delle differenti proposte, permettendo al cliente di definire le specifiche di dettaglio in un secondo momento e a fronte degli input del partner.

3.6.I Social Media nell'innovazione Business-to-Business

L'utilizzo dei Social Media in contesti Business-to-Business è attualmente poco conosciuto a causa soprattutto delle sue caratteristiche, come accennate nel paragrafo precedente. In particolare, le motivazioni che spingono i consumatori o gli appassionati a partecipare alle comunità d'utenti possono essere molto diverse: mentre gli aspetti di riconoscimento, autostima e senso di comunità sono indubbiamente importanti anche nel settore B2B, è possibile che da soli non siano sufficienti per rendere i clienti dei partecipanti attivi nel processo d'innovazione.

Ciò non di meno, proprio a causa della sua struttura il settore B2B può beneficiare delle funzionalità dei Social Media in modo più ampio, in quanto il numero ristretto di interazioni – sia a monte che a valle – favorisce la creazione di rapporti più basati sulla fiducia, saldi e duraturi. Una spiegazione parziale delle potenzialità dei Social Media in questo settore è dovuta alle difficoltà rappresentate dalle distanze geografiche; un'altra forte spinta in questa direzione è data invece dal volume di transazioni: il solo e-commerce delle imprese B2B è circa 3,5 volte quello

delle B2C (Kalapesi et al., 2010). A conferma del riconoscimento di tali potenzialità e a dispetto del ritardo con cui il settore Business-to-Business ha cominciato ad usufruire dei Social Media, sono state riscontrate recentemente politiche sempre più aggressive nelle imprese "business" rispetto alle proprie controparti consumer, come è possibile vedere nella Figura 35.

Leading Social Media Initiatives Among B2B and B2C Companies in North America, September 2009 (% of respondents)

	B2B	B2C
Maintain company-related account(s) or profiles on social media sites	81%	67%
Participate in microblogging (e.g., Twitter)	75%	49%
Maintain one or more company blogs	74%	55%
Monitor company-related mentions on social media sites	73%	55%
Participate in discussions on third-party sites	66%	43%
Monitor competitor mentions on social media sites	61%	49%
Participate in Q&A sites (e.g., Yahoo! Answers, LinkedIn, forums)	59%	44%
Upload content (e.g., white papers, specs, videos) to third-party content-sharing sites	50%	32%
Manage an online community for customers or prospects	49%	51%
Monitor and/or support user ratings and reviews	48%	56%
Produce Webinars or podcasts	46%	22%
Advertise on social media sites	42%	54%
Use social bookmarking (e.g., Digg, Delicious, StumbleUpon)	38%	21%
Recruit employees via social media	36%	27%

Note: n=397 B2B; n=878 B2C; all companies in study use social media for business
Source: Business.com, "2009 B2B Social Media Benchmarking Study," November 16, 2009

108966 www.eMarketer.com

Figura 35 – Iniziative Social nei settori B2B e B2C (Business.com, 2009)

Per quanto riguarda il processo d'innovazione all'interno di questo settore, in letteratura è presente una percezione comune secondo la quale lo sviluppo di nuovi prodotti si svolga secondo regole e procedure standard, le quali vengono modificate in base a stimoli provenienti dal mondo esterno, permettendo una maggiore adesione ai desideri della clientela (Argyris & Schön, 1996). Secondo un'altra prospettiva invece, un'organizzazione apprende "se, attraverso il trattamento delle informazioni, il numero di azioni possibili, gli schemi o i modelli mentali

subiscono un cambiamento" (Huber, 1991). Riassumendo in poche parole i concetti del paragrafo 1.3, le imprese possono apprendere in due modi: attraverso le proprie esperienze o quelle degli altri. Imparare dalle proprie esperienze significa sperimentare e interpretare i risultati ottenuti, mentre l'utilizzo di quelle altrui comporta il trasferimento di conoscenze provenienti da contesti differenti da quelli di riferimento o incorporate in processi differenti.

I modelli di apprendimento individuale e organizzativo prevedono l'esperienza del mondo reale, il feedback rispetto alle proprie decisioni, la socializzazione e l'interazione sia interna che esterna all'azienda (Vuori, 2011). In particolare il feedback risulta essere fondamentale per l'efficacia del processo d'innovazione, in quanto il collegamento immediato tra l'impresa e le esigenze del cliente permette un intervento mirato e tempestivo (Johannessen e Olsen, 2010). Secondo Lampela e Kärkkäinen (2008) tuttavia, l'efficacia del feedback soffre della distanza temporale tra il momento in cui viene effettuata la decisione e la percezione della stessa da parte della clientela, oltre che della difficoltà nel distinguere quella particolare decisione presa in fase d'innovazione dagli altri fattori che hanno portato al fallimento o al successo del prodotto.

L'integrazione del feedback all'interno del processo d'innovazione ha creato il modello più comunemente accettato d'articolazione delle fasi di R&D, il "double loop learning", che consiste in diverse fasi consecutive e talvolta sovrapposte che si susseguono senza fine all'interno di un ciclo, come illustrato nella Figura 36. Anche il metodo trial-and-error si basa sullo stesso principio, in quanto permette di imparare dai propri errori – oltre che da quelli degli altri – per il raggiungimento di un risultato ottimale.

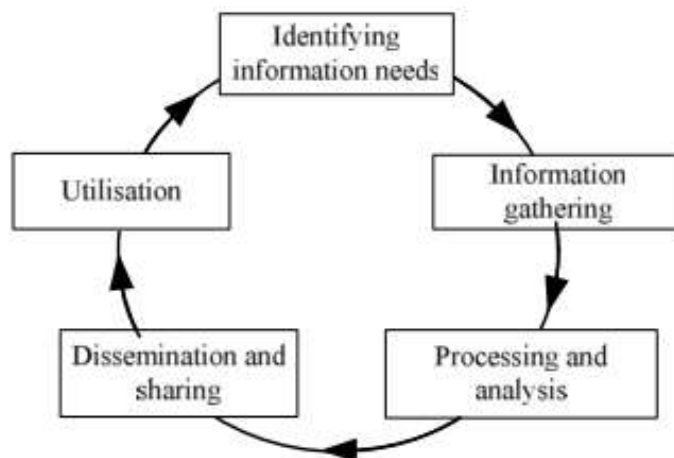


Figura 36 - Processo decisionale "double loop learning"

Il ciclo ha inizio dalla raccolta di dati all'interno o all'esterno dell'azienda, seguita dalla loro analisi ed eventuale combinazione con altre fonti; in seguito le informazioni vengono condivise e utilizzate nel processo decisionale. Il ciclo si completa in quanto, utilizzando le informazioni generate nel processo, spesso si creano nuove esigenze informative che riaccendono la sequenza. Questo modello tuttavia si basa sulla premessa che gli obiettivi da raggiungere e le informazioni necessarie siano predeterminate e univocamente definite, cosa che nella realtà è ben difficile da ottenere, relegando questo modello ad un ambiente più teorico che empirico.

Ipoteticamente dunque i Social Media sarebbero la risposta perfetta a questa esigenza: come abbiamo già accennato in precedenza sono in grado di facilitare la condivisione della conoscenza sia all'interno dell'impresa che al suo esterno. Tuttavia, a causa della loro natura, si rende necessaria la creazione e l'utilizzo di nuovi schemi e modelli mentali per incorporare questo nuovo paradigma al precedente (Luoma e Okkonen, 2009). Infatti, nel mondo social nessun processo è uguale a se stesso: gli attori coinvolti variano frequentemente così come i loro

contributi, non esistono barriere tra i vari argomenti così come non c'è un punto d'inizio o di fine all'interno delle conversazioni.

Tra i vari modelli proposti per rappresentare il rapporto tra Social Media e l'apprendimento dai e con i clienti, lo "swirling consecutive phases" sembra essere il più calzante. L'idea sottostante si appoggia ancora sul concetto di circolarità e continuità delle stesse fasi del modello double loop, introducendo al contempo la contingenza del contesto decisionale, nel quale le scelte vengono effettuate in un contesto unico e irripetibile ma anche incerto. In particolare, le spirali rappresentano il produsage, la creazione e l'utilizzo delle informazioni da parte degli utenti all'interno del Web 2.0., declinato secondo la prospettiva in cui il completamento di un ciclo provoca la creazione di nuova conoscenza che viene riutilizzata e ampliata nel ciclo successivo.

Per quanto riguarda le interazioni all'interno di questo schema, queste sono state definite come "oscure e onnipresenti". Il primo aggettivo si riferisce all'impossibilità per le imprese di avere una visione chiara e complessiva di tutte le conversazioni in corso nel mare magnum di Internet, men che meno presidiare tutte le informazioni che esso genera. L'idea di relazioni onnipresenti invece si riferisce alla presenza contemporanea di più (sotto)processi che si muovono più o meno indipendentemente gli uni dagli altri all'interno delle varie piattaforme, come è possibile vedere nella Figura 37.



Figura 37 - *Swirling consecutive phases model* (Vuori, 2011)

Confrontando il modello "double loop" con lo "swirling consecutive phases" si nota quanto il primo sia ormai inadatto alla complessità con cui le imprese si trovano davanti ogni giorno. In primo luogo è facile notare come il processo più tradizionale manchi completamente del fattore dato dall'interazione con gli utenti, negando l'impatto delle loro idee e il loro potenziale innovativo. In secondo luogo il risultato finale viene eccessivamente idealizzato, ponendosi come una verità assoluta in virtù delle analisi complete e concise che hanno portato al risultato finale.

Un altro limite di questo modello riguarda infine la diffusione dei dati nell'impresa al termine del ciclo: a causa della mole d'informazioni derivanti dal singolo progetto il personale è obbligato ad effettuare un lavoro di sintesi – tramite relazioni, appunti o e-mail – per facilitare l'accesso e la diffusione della conoscenza all'interno dell'organizzazione. Il problema si pone a causa del fatto che nella creazione dei vari sommari

alcuni risultati vengono scelti a scapito di altri sulla base di logiche o criteri predeterminati, facendo perdere così parti del lavoro.

Parte di questi limiti vengono risolti dalla struttura a spirale: poiché l'architettura di base si fonda su logiche fuzzy, è concepibile una concezione secondo la quale coesistono differenti verità a seconda del contesto in cui si opera e delle persone coinvolte. Un altro vantaggio di queste logiche è la visibilità del processo, che consente una rapida verifica dei trend emergenti e dei segnali provenienti dal mercato. Di conseguenza, la conclusione di un ciclo non è un risultato unitario e frutto di un processo di pensiero individuale, bensì un concept fortemente legato al mercato in cui viene proposto; da un lato l'innovazione è aperta a suggerimenti e a modifiche, mentre dall'altro è in grado d'interpretare e anticipare i possibili esiti di segnali deboli provenienti dall'audience.

Applicando il confronto tra i modelli all'interno delle imprese, la Figura 38 illustra come il processo tradizionale si articola all'interno delle imprese, e in particolare come le informazioni circolino al suo interno. Come si può vedere, i dati provengono principalmente da fonti esterne (a destra nel disegno), che il personale dell'impresa raccoglie e veicola ai vari reparti. È importante sottolineare il fatto che all'interno di questo schema i dipendenti non rappresentino in se stessi una fonte di conoscenza a cui rivolgersi, nonostante essi siano sempre a stretto contatto con altri settori e mercati e che quindi siano in grado di fornire una serie di spunti frutto della loro esperienza sul campo.

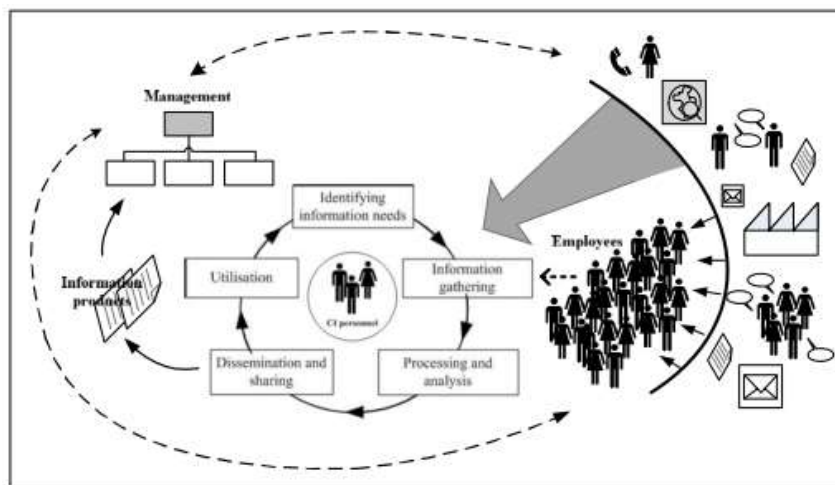


Figura 38 - Il flusso informativo aziendale secondo il modello tradizionale

Successivamente, il flusso informativo segue un andamento dal basso verso l'alto: una volta ottenuti i dati, le varie funzioni di base li elaborano e creano altra conoscenza, la quale viene trasmessa al management e utilizzata all'interno del processo decisionale. Tuttavia, i manager sono a loro volta detentori d'informazioni – frutto di una visione d'insieme dell'azienda e delle interazioni con attori al suo esterno. Si può quindi assumere che la conoscenza detenuta agli alti livelli dell'organigramma rappresenti un asset fondamentale e un vantaggio competitivo per l'impresa; nonostante ciò, le informazioni vengono usate a livello prettamente individuale, rendendo la condivisione tra management e dipendenti più che altro casuale e impoverendo lo scambio informativo all'interno dell'impresa.

La Figura 39 mostra lo stesso flusso informativo in un'impresa completamente integrata tramite i Social Media, i quali rappresentano non solo una fonte informativa del contesto socio-economico in cui si opera ma

anche il mezzo con cui la conoscenza viene condivisa all'interno dell'impresa.

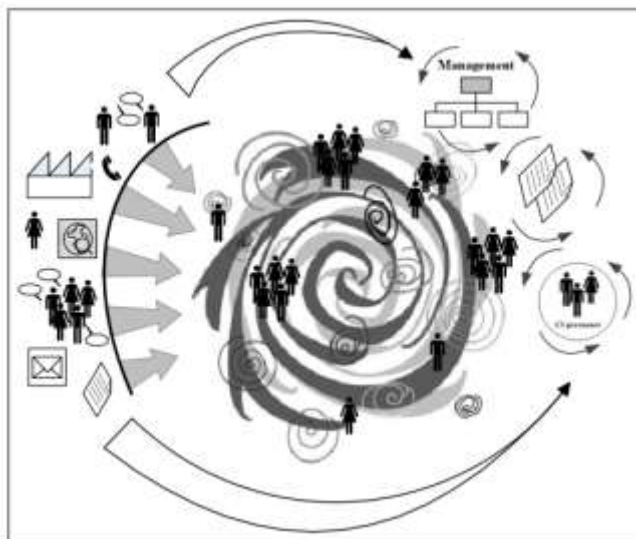


Figura 39 - Il flusso informativo aziendale secondo il modello swirling consecutive phases

Com'è possibile osservare dall'immagine, l'utilizzo dei Social Media permette non solo di raccogliere un insieme più variegato e versatile d'informazioni all'esterno dell'impresa, ma anche di integrare il punto di vista dei dipendenti, arricchendo così la conoscenza in ingresso. In questa prospettiva il management può decidere se prendere parte integrante all'ambiente sociale o se acquisire le conoscenze ivi prodotte, sotto forma di informazioni create e sintetizzate dal personale secondo la logica del modello tradizionale. In questo ambiente, le informazioni esterne all'impresa e perfezionate dal know-how del personale sono disponibili a tutti i livelli dell'organigramma, permettendo anche ai singoli dipendenti di accumulare conoscenze competitive. Inoltre, tramite un flusso costante all'interno dell'impresa è possibile creare dei punti d'aggregazione tra i dipendenti nei quali discutere e condividere approfondimenti su temi correnti. Combinando le intuizioni e le visioni contraddittorie, è possibile

raggiungere una soluzione precisa e multifaccettata del problema, che tuttavia non viene eletta a "verità assoluta" poiché calata nel contesto contingente.

4. Framework di ricerca e ipotesi

In questo capitolo si procederà a riassumere la letteratura attuale riguardante le relazioni tra adozione dei Social Media e performance aziendali sia di tipo ambientale che economiche. Di seguito verrà presentato il framework teorico su cui si basa il modello di ricerca e le ipotesi che verranno testate nel sondaggio.

4.1. Introduzione

Con l'avvento del Web 2.0 la quantità d'informazioni disponibili alle aziende si è incrementata enormemente. La facilità di pubblicazione consente di rendere disponibili nuovi dati con un solo click, che con la medesima semplicità e velocità vengono inoltrati e ri-condivisi in tutto il mondo. Di conseguenza, ad ogni cambiamento dello status quo il valore associato al singolo dato può subire un cambiamento e quindi generare un potenziale valore di *competitive intelligence*.

Tuttavia, all'aumento della flessibilità dell'informazione si collega una diminuzione della pertinenza e dell'effettiva utilità della stessa, aggravata dal fatto che i mezzi social favoriscano una circolazione non controllata delle informazioni, rendendo difficile la censura e la verifica dell'accuratezza. Tutto ciò richiede alle aziende dei requisiti di risposta più immediati: la necessità d'informazioni corrette e affidabili è tanto più vitale quanto più è complessa la sua ricerca.

L'utilizzo dei Social Media all'interno delle organizzazioni le supporta in questa sfida, incrementando la velocità di differenti flussi informativi:

- Dall'esterno dell'impresa al suo interno, per esempio utilizzando la feed RSS per automatizzare la ricerca sul Web o per estrarre informazioni dai siti social.
- Dall'interno dell'impresa al suo esterno, utilizzando questi tool come uno strumento per promuovere un brand o l'azienda stessa.
- Flusso intra-organizzativo, sfruttando piattaforme interne per abilitare l'interazione tra i dipendenti;
- Flusso extra-organizzativo, nel caso di partnership per la cocreazione o nella comunicazione con fornitori e/o clienti;

Attualmente, in Italia ci si trova in un contesto completamente digiuno d'interazioni B2B e Social Media in un ambito che non sia di marketing o che non affronti l'argomento da un punto di vista assolutamente generico. La letteratura in merito mostra come molte imprese (senza riferimenti particolari all'Italia) si percepiscano molto avanzate tecnologicamente ma non lo siano realmente, evidenziando il distacco tra beneficio percepito e reale. Le tematiche di maggiore interesse per quanto riguarda l'utilizzo dei Social Media in un ambito aziendale riguardano principalmente la relazione delle persone con lo strumento (Schillewaert e Ahearne, 2001).

Nonostante i benefici presentati, la monetizzazione dei rischi e delle sfide ad connessi ai Social Media rimangono quesiti tuttora insoluti da un punto di vista accademico (Buehrer, 2005). Si pone quindi l'interrogativo di quali caratteristiche dovrebbe avere una piattaforma che limiti tali problemi, tenendo conto della questione tra processi tradizionali intesi come fasi

logicamente consecutive e la teoria della spirale (Capitolo 3). Nel primo caso i rischi connessi a ciascuna fase sono facilmente identificabili ed approfonditamente analizzati in letteratura. Nel secondo invece, la presenza subprocessi sovrapposti e interagenti tra loro e d'interazioni suscettibili al variare dei partecipanti al processo rende difficoltosa tale individuazione. Si rende dunque necessario un cambiamento di codificazione dell'analisi del rischio che tenga conto del fattore di personalizzazione dei Social Media.

Un altro tema rilevante è la valutazione dell'attuale contributo delle attività tecnologiche di supporto, in relazione alle caratteristiche intrinseche dell'impresa, al ROI (Hoffmann, Fodor, 2010). Al momento non esistono delle metriche standardizzate che permettano di stimare l'efficacia dei Social Media, ponendo un freno all'adozione degli stessi. Ad esempio, in un ambiente in cui le risorse aziendali siano limitate, un investimento software per cui non si riesce a stimare un ritorno economico non sempre può essere affrontato.

Allo stesso modo, non è chiaro come le incertezze legate ai Social Media siano percepite in base a variabili quali la dimensione dell'impresa e il settore di appartenenza. Anche il ruolo svolto dalla dimensione aziendale non è un aspetto secondario: l'assunzione di una struttura piramidale è inevitabile al crescere delle dimensioni dell'impresa, dovuta alla necessità di controllare internamente i processi produttivi da parte del management e alle decisioni in merito all'allocazione delle risorse disponibili (Michaelidou et al., 2011). Tuttavia, la spinta verso la struttura flat è molto forte laddove si operi in contesti ad alta densità informativa e nei mercati in rapida espansione e/o turbolenti, dove i dipendenti prendono decisioni autonomamente grazie alla loro maggiore conoscenza del contesto di

riferimento e assumendosi la responsabilità delle loro decisioni. Le società nate nell'era del Web 2.0 e che favoriscono esplicitamente l'empowerment dei dipendenti (come Google, che opera in un settore imprevedibile e technology-intensive) sono il banco di prova per studiare il rapporto tra tecnologie pervasive e cambiamenti strutturali di aziende operanti in business moderno (Schneckenberg, 2009).

Infine, uno studio condotto sull'utilizzo dei Social Media nel campo dell'innovazione in Finlandia ha sollevato un interessante questione: i risultati della ricerca hanno evidenziato una discrepanza rilevante tra ciò che si è teorizzato accademicamente e la realtà effettiva. Sembra infatti che le imprese coinvolte nello studio usino le piattaforme social per collaborare coi partner tecnologici più di quanto facciano per comunicare all'interno dell'impresa stessa. La letteratura a questo proposito sottolinea come dovrebbe essere vero il contrario, siccome l'apertura verso l'esterno in ambienti di open innovation comporta rischi di *spill-over* e legati alla perdita di controllo nel processo d'innovazione (Kärkkäinen et al, 2010). Osservando i risultati sono emersi altri aspetti peculiari che discordano con la letteratura in merito e con le assunzioni che si fanno in genere quando si parla di Social Media. In particolare, le imprese non hanno mostrato particolari preferenze nella tipologia di tool social adottato, utilizzando indifferentemente wiki, blog e social network; inoltre è emerso quanto le imprese che operano in un contesto B2B facciano un uso superiore di mezzi social rispetto alle corrispettive site in un contesto B2C, ad eccezione dei blog, microblog e mondi virtuali.

Questa ricerca si pone come obiettivo la creazione di una struttura di sintesi che possa fornire un supporto per l'indagine di questi interrogativi.

4.2. Modello teorico

Al fine di testare diversi modelli d'interazione tra Social Media e pratiche di business, si è fatto affidamento sulla letteratura riguardante l'adozione di strumenti elettronici come l'e-procurement, e-catalogue e aste elettroniche, in combinazione con altri studi. Seguendo questo approccio, è stato possibile fare un parallelismo per individuare quali fattori abbiano un potenziale impatto nel tasso di adozione dei Social Media. L'individuazione è stata ulteriormente supportata da studi e indagini effettuati proprio su questi strumenti in differenti ambiti (si veda paragrafo 2.2). Parte delle ipotesi si basa inoltre sulle teorie di Chadwick (2010), riguardanti le sinergie all'interno di sistemi HRM. Nonostante questo ambito di ricerca sia fortemente legato agli aspetti psicologico-individuali, questi studi possono essere applicate in un contesto più ampio come quello in esame.

Nei suoi studi Chadwick descrive tre differenti approcci agli effetti sinergici: sovrapposizioni virtuose (Virtuous Overlaps), effetti indipendenti (Independent Effects), e le complementarità efficienti (Efficient Complementarities).

L'approccio **Virtuous Overlaps** (Figura 40) si basa sul presupposto che diverse variabili possano rafforzarsi reciprocamente ad un alto livello, in modo tale che la loro combinazione, più che il singolo fattore, sia la determinante principale di efficacia del sistema.



Figura 40 - Virtuous Overlaps (Chadwick, 2010)

Gli **Independent Effects** (Figura 41) ipotizzano che non sussista un effetto sinergico tra grandezze, e che dunque ci sia una dipendenza unicamente diretta tra variabile e performance.

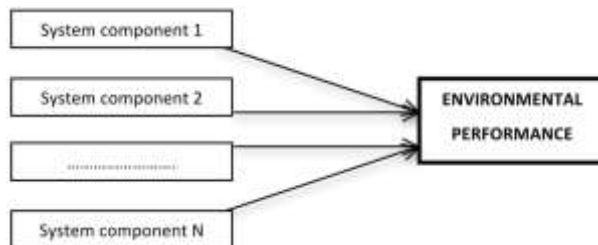


Figura 41 - Independent Effects (Chadwick, 2010)

Infine, le **Efficient Complementarities** (Figura 42) affermano che sia possibile un effetto sinergico tra variabili che catturi effetti desiderabili complementari sfruttando l'interdipendenza reciproca tra componenti del sistema.

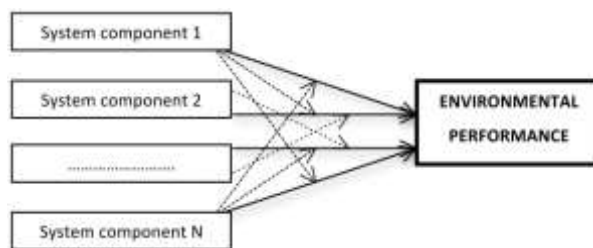


Figura 42 - Efficient Complementarities (Chadwick, 2010)

Ricapitolando, i Virtuous Overlaps sottolineano le interazioni tra fattori, gli Independent Effects la forza delle singole grandezze, mentre le Efficient Complementarities rappresentano una combinazione degli effetti

precedenti. I tre modelli presentati sono tra di loro mutuamente esclusivi, e verranno utilizzati per cercare di dare risposta ai seguenti interrogativi:

Esiste una relazione tra le caratteristiche strutturali di un'azienda e il tasso di adozione dei Social Media?

Quale tipo di relazione sussiste tra le caratteristiche dell'ambito di business in cui si muovono le imprese e il tasso di utilizzo dei social media nelle imprese B2B?

Il tasso di adozione dei Social Media è dipendente dall'integrazione interna, da quella esterna, o da entrambe?

Quali sono le barriere all'utilizzo dei Social Media e come impattano sul tasso di adozione?

4.3. Framework di analisi

Il framework di analisi alla base della ricerca pone come *variabile dipendente* il tasso di adozione dei Social Media, mentre le caratteristiche e le pratiche aziendali rappresentano le *variabili indipendenti*. Come è già accennato nel paragrafo precedente, la struttura si basa su studi riguardanti l'adozione di nuovi strumenti elettronici da parte delle imprese, indagini sul tasso di integrazione aziendale interno ed esterno e analisi psicologiche sulla propensione all'adozione dei Social Media.

Il primo framework ipotizzato è riassuntivo di tutte le grandezze oggettive e percettive identificate in letteratura che risultano influenzare il tasso di adozione dei Social Media (Figura 43).

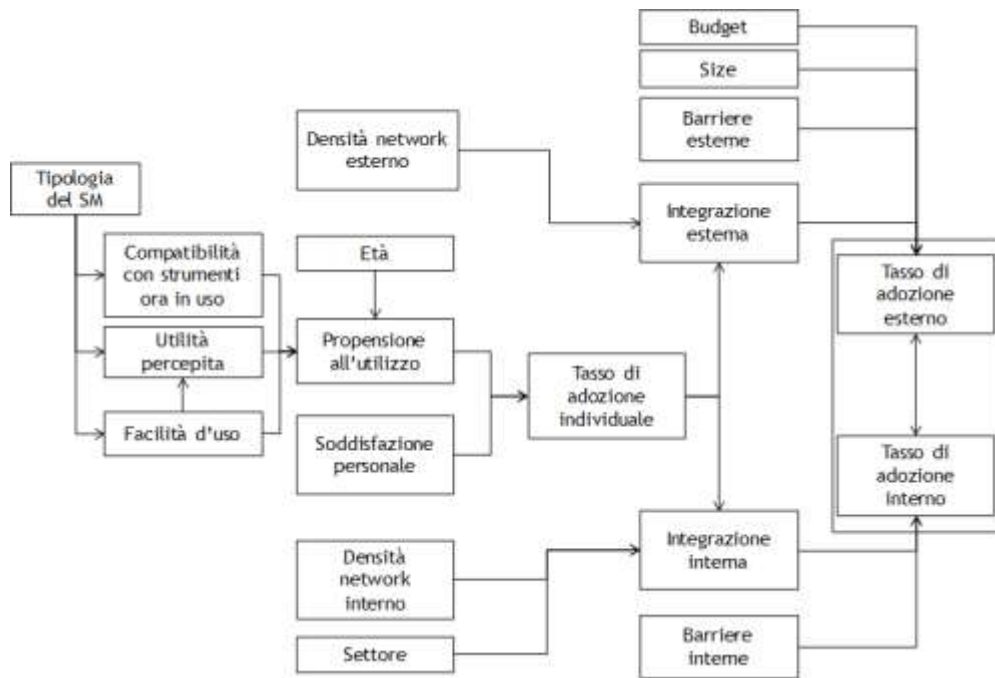


Figura 43 - Framework di analisi: adozione dei Social Media nella letteratura

Il modello prevede la presenza di variabili dipendenti dalle caratteristiche individuali, come per esempio la propensione all'utilizzo o la soddisfazione personale. Tuttavia, per perseguire l'obiettivo di ricerca si è scelto di scartare l'elemento umano, in quanto l'indagine di questa sfera d'interesse porterebbe alla necessità di analizzare un campione pari alla totalità dei dipendenti di ogni singola azienda del settore B2B, cosa di fatto non praticabile. Il framework risultante riassume le variabili indipendenti in quattro macrocategorie: fattori anagrafici o di contesto, internal integration, external integration e barriere all'utilizzo.

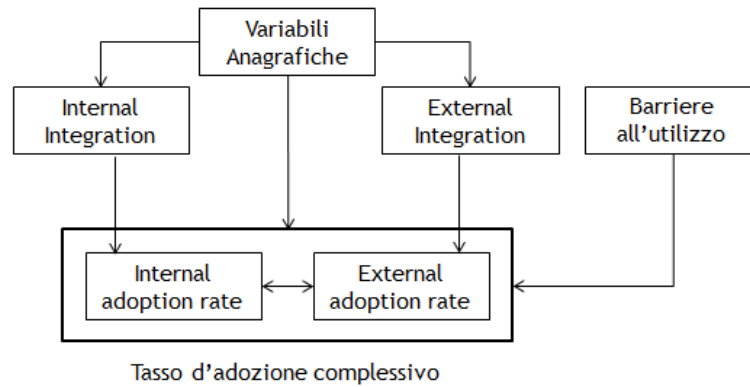


Figura 44 - Framework di analisi: adozione dei Social media nelle imprese B2B

4.3.1. Variabili anagrafiche

Per il primo gruppo d'ipotesi si suppone che alcune grandezze caratteristiche dell'ambito in cui operano le imprese interagiscano tra loro oltre ad impattare sul tasso di adozione dei Social Media (Bradford, Florin, 2003). Le **variabili anagrafiche** si suddividono in due sottogruppi: da un lato vengono prese in analisi le caratteristiche proprie della singola azienda (*Company Details*), mentre dall'altro quelle relative ai Social Media presenti nell'ambito aziendale (*Social Media Features*).

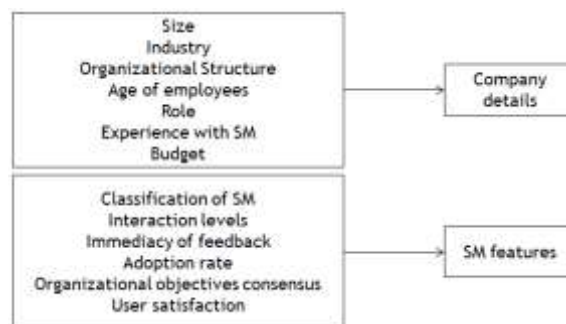


Figura 45 – Variabili anagrafiche: Company Details e Social Media Features

Come accennato all’inizio di questo capitolo, l’avvento dei Social Media rappresenta un passo successivo nell’evoluzione dei modelli di business. La loro natura flessibile rappresenta una potenziale vantaggio competitivo, perché incrementano la dimensione di conoscenza disponibile e garantiscono mezzi di collaborazione e di gestione delle informazioni più efficaci. Quindi contesti sfidanti, sia per dispersione geografica o per il settore di appartenenza potrebbero ottenere maggiore beneficio da questi strumenti (Schneckenberg, 2009).

Ulteriori indagini, come quelle di McKinsey (2011) e Kärkkäinen (2010) segnalano come fattori di contesto abbiano un sicuro impatto sul tasso di adozione del Social Media. Questi esempi portano alla formulazione della prima ipotesi:

Ipotesi 1a: Le caratteristiche del contesto in cui operano le imprese hanno effetti indipendenti sul tasso di adozione dei Social Media.

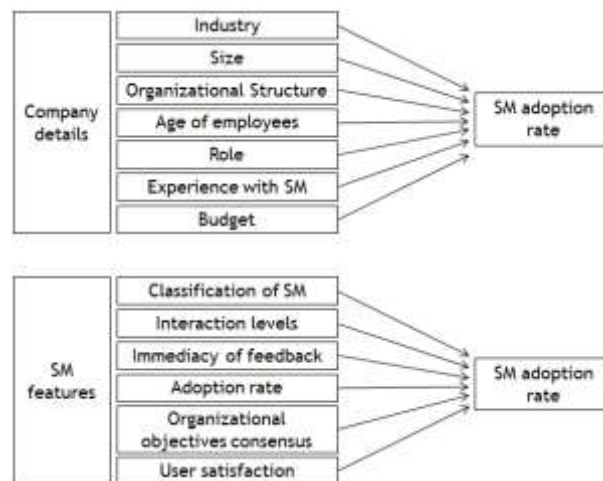


Figura 46 - Independent Effects' approach of Company Details e Social Media Features to Social Media adoption rate

La teoria del radicamento sociale, o teoria dell'*embeddedness* (Granovetter,1985) suggerisce tuttavia che in un contesto aziendale, e quindi sociale, gli strumenti social sono in grado di colmare numerosi gap, da quello dimensionale alla disponibilità economica. A rinforzo di questa linea di pensiero, recenti studi mostrano la presenza una correlazione che non può essere sottovalutata tra aspetti contingenti alle performance di business dell'azienda e quelli psicologico-attitudinali dei dipendenti (Gordon, 2011). Sulla base di tali supposizioni è stata formulata una seconda ipotesi:

Ipotesi 2a: Le caratteristiche del contesto in cui operano le imprese hanno effetti complementari sul tasso di adozione dei Social Media.

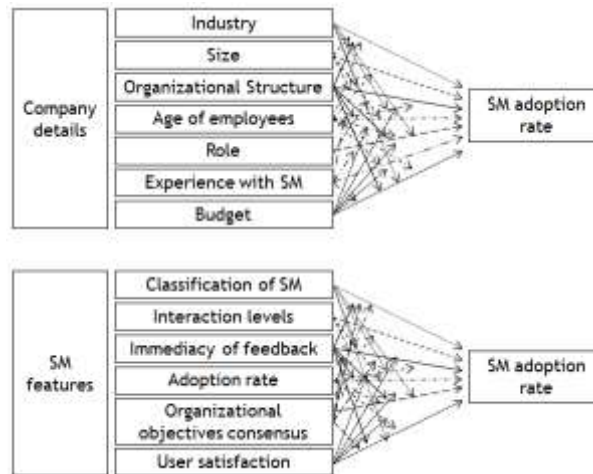


Figura 47 - Efficient Complementarities' approach of Company Details e Social Media Features to Social Media adoption rate

4.3.2. *Internal integration*

Questa sezione si articola intorno al presupposto che il tasso di adozione dei Social Media in un'impresa sia connesso al suo livello d'**integrazione interna**. Con questo termine si indicano le pratiche di business tramite le quali le informazioni vengono comunicate e diffuse all'interno del perimetro aziendale.

La letteratura su questo tema trova nell'interdipendenza delle funzioni e nella gestione integrata e strutturata del flusso informativo le principali misure di valutazione dell'integrazione interna. Per quanto riguarda il primo tema, è facile pensare quanto legami stretti tra funzioni comportino necessariamente la condivisione e la circolazione di dati all'interno del sistema (Rozemeijer, 2012).

Il tema della gestione del flusso informativo riguarda invece la capacità di un'impresa di diffondere *know-how* ed elaborare informazioni provenienti anche da fonti esterne all'azienda. Le imprese più integrate internamente sono quelle che mettono in atto processi chiari e univoci per favorire questi flussi. Un esempio di questa prospettiva è l'utilizzo di database condivisi, che permettono agli attori interni all'azienda di accedere, modificare e condividere dati. Tuttavia, il tema più delicato da questo punto di vista rimane l'acquisizione e l'assimilazione di informazioni provenienti da fonti terze, quali clienti e fornitori, ma anche consulenti e commercialisti. Le conoscenze ottenibili attraverso questi canali rappresentano una potenziale fonte di vantaggio competitivo, in quanto non essendo strettamente calate ambito di business permettono di individuare trend di mercato o *best practice*.

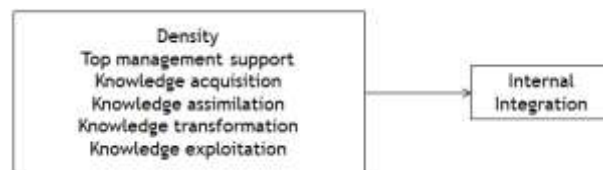


Figura 48 - Internal Integration

È facile notare come temi quali la capacità di creare e condividere informazioni, le necessità d'interazione tra individui e gruppi siano temi ricorrenti nella descrizione dei Social Media, da cui la formulazione della seguente ipotesi:

Ipotesi 3: Il livello d'integrazione interna di un'impresa è un indicatore del tasso di adozione dei Social Media.

4.3.3. External integration

Questa sezione si articola sull'ipotesi che il tasso di adozione dei Social Media in un'impresa sia connesso al suo livello d'**integrazione esterna**. Con questo termine si indicano le pratiche di business che regolano i rapporti tra le aziende con i partner commerciali.

Per far fronte alle complessità crescenti dell'ambiente di business, il settore B2B ha reagito sviluppando relazioni che permettono di condividere rischi e benefici, avvalendosi in particolare delle partnership. In questo modo sono riuscite a sopportare meglio la pressione competitiva e la variazione della domanda nel breve termine. Come già accennato nel Capitolo 3, la partnership è adatta solo agli ambiti nei quali è possibile creare accordi strategici orientati al medio-lungo periodo e basati sulla fiducia. Queste relazioni infatti operano con l'obiettivo di massimizzazione dei benefici per entrambe le parti e creando un valore aggiunto che viene spartito con una

logica *win-win*. I meccanismi di gestione gettano quindi le basi per relazioni volte al lungo termine, focalizzandosi sulla trasparenza e la condivisione.

Il tema dell'integrazione esterna è stato analizzato a fondo in letteratura, ma per i fini di questa ricerca ci si è basati sugli studi di Cousins (2006), Swink (2005) e Wong (2011).

In particolare, i lavori di Cousins e Swink approfondiscono questioni riguardanti la forza delle relazioni tra partner commerciali, sia in termini economici che di commitment.

Le ipotesi di Wong invece trovano come ambito di applicazione quello della partnership per la cocreazione, individuando quali pratiche generino un effetto positivo sul tasso di integrazione esterno.

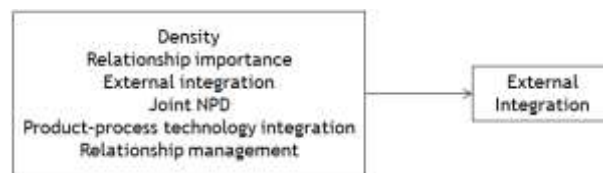


Figura 49 - External Integration

I Social Media si inseriscono nel tema d'integrazione esterna in modi similare a quanto affermato per l'integrazione interna, portando alla formulazione delle seguenti ipotesi:

Ipotesi 4: Il livello d'integrazione esterna è una misura per valutare il tasso di adozione dei Social Media.

4.3.4. *Barriere*

La quarta e ultima sezione analizza il tema **delle barriere all'utilizzo** dei Social Media. Il fatto che questi strumenti creino dei vantaggi comporta necessariamente anche la presenza di rischi che di fatto limitano l'adozione degli strumenti social.

Per i fini di questa ricerca si è fatto principale affidamento agli studi di Rozemeijer (2011) , il quale identifica come barriere principali quelle relative alla complessità di coniugare la condivisione informativa con la riservatezza delle informazioni.

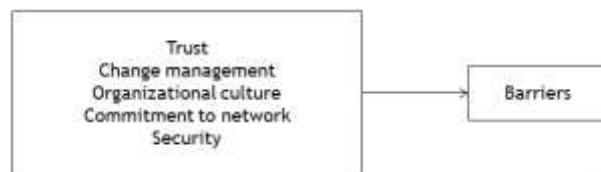


Figura 50 - Barriers

Riprendendo le teorie di Chadwick, si è dunque formulata la seguente ipotesi:

Ipotesi 5a: Le barriere all'utilizzo hanno effetti indipendenti sul tasso di adozione dei Social Media.



Figura 51 - Independent Effects' approach of Barriers to Social Media adoption rate

La letteratura analizzata su questo tema tuttavia è estremamente variegata data l'innovatività degli strumenti social, e il mondo accademico

non si è ancora espresso in modo univoco su questo tema. In particolare, potrebbe essere possibile che le barriere riguardanti l'adozione dei Social Media si combinino con quelle relative all'introduzione di nuovi strumenti elettronici all'interno di un'impresa. Ad esempio, non essendo univocamente definibili gli effetti dell'adozione dei Social Media è possibile una combinazione di inerzia al cambiamento con una mancanza di fiducia verso questi tool.

Sulla base di queste considerazioni è stata formulata una seconda ipotesi:

Ipotesi 5b: Le barriere all'utilizzo hanno effetti complementari sul tasso di adozione dei Social Media.



Figura 52 - Efficient Complementarities' approach of Barriers to Social Media adoption rate

4.3.5. Tasso d'adozione interno ed esterno

È necessario infine puntualizzare come il tasso di adozione dei Social Media si suddivida in due componenti relative ai **tassi d'integrazione interna ed esterna**. Questa scomposizione è frutto del fatto che non sia necessariamente vero che un alto tasso di adozione esterno corrisponda un alto tasso di adozione interno e viceversa. Sono infatti possibili casi in cui sussista una funzione aziendale semi-indipendente dal resto dell'azienda ma al contempo molto integrata con il partner commerciale o funzioni estremamente interdipendenti ma con integrazione quasi nulla con l'esterno.

Queste considerazioni portano alla seguente ipotesi:

Ipotesi 5: Il tasso di adozione dei Social Media all'interno e all'esterno dell'impresa hanno un effetto sinergico sul tasso di adozione dei Social Media complessivo.

Per quanto riguarda il tema delle barriere, è logico pensare che abbiano un impatto globale sul tasso d'adozione dei Social Media, senza distinzione tra adozione interna ed esterna.

A completamento della descrizione del framework è necessario sottolineare come le variabili anagrafiche abbiano un impatto certo sia sull'integrazione interna che esterna. L'analisi della letteratura sottolinea in particolare come dimensione, settore e struttura organizzativa generino condizioni più o meno favorevoli all'integrazione. Tuttavia queste relazioni non rappresentano area d'interesse di questa ricerca, e pertanto non verranno ulteriormente approfondite.

Dopo aver stabilito il framework di analisi e le ipotesi che legano tra loro le variabili del modello, si procederà alla descrizione della metodologia di ricerca.

5. Metodologia e ricerca

5.1 Scopo della ricerca

Questa ricerca si pone l'obiettivo di analizzare quali grandezze impattino sul tasso di adozione dei Social Media nelle imprese B2B. Per effettuare questa valutazione è stato realizzato un questionario, tramite il quale sarà possibile comprendere più a fondo come utilizzare al meglio le incredibili possibilità create da questi strumenti.

Nel Capitolo 4 è stato mostrato il framework di analisi intorno al quale sono state formulate le ipotesi alla base di questa ricerca. La struttura si articola in quattro sezioni, ognuna delle quali comprende i fattori con maggiore potenzialità d'impatto sul tasso di adozione dei Social Media. Le grandezze prese in analisi sono rispettivamente **variabili anagrafiche**, come settore d'appartenenza e l'attuale tasso di adozione nelle imprese, **l'integrazione e lo scambio informativo all'interno e all'esterno dell'impresa** e infine le **barriere** che frenano l'introduzione dei tool sociali.

Babbie (1990) e Kerlinger (1986) sostengono che la ricerca tramite sondaggio o survey possa contribuire al progresso delle ricerche scientifiche in modi diversi; in particolare, questo tipo di indagine viene suddiviso in tre categorie: indagine esplorativa, dimostrativa e descrittiva (Pinsonneault e Kraemer, 1993; Filippini, 1997; Malhotra e Grover, 1998).

La seconda tipologia si pone come obiettivo quello di raccogliere dati con lo scopo di testare l'adeguatezza dei concetti sviluppati teoricamente

in relazione al fenomeno, l'effettivo legame tra i concetti e del confine di validità dei modelli (Forza, 2002).

Poiché questa definizione è perfettamente adatta allo scopo di questa tesi si è deciso di utilizzare il sondaggio come metodo esplorativo. Inoltre questo metodo permette di raccogliere un elevato numero di dati che rende generalizzabile il risultato (Attewell e Rule, 1991).

Il passo successivo è stato quello di decidere il metodo di diffusione: Watt et al. (2002) sottolineano che l'utilizzo di questionari di valutazione sul web consente di superare molti degli ostacoli del sistema di valutazione, come ad esempio la raccolta e la gestione dei dati.

Il questionario è stato creato tramite uno dei provider più comunemente usati sul Web, Surveymonkey, per diversi motivi:

- Semplicità di utilizzo sia per il creatore che per l'intervistato: il tool permette sia la generazione del sondaggio che la sua compilazione, oltre che la raccolta e la tabulazione delle risposte;
- Basso costo: grazie alla diffusione di Internet e la disponibilità di software avanzati, i costi di creazione della survey sono minimi. Anche il costi relativi all'acquisizione delle capacità d'indagine sono minimi, ma questo non è necessariamente vero per quanto riguarda il tempo necessario per imparare l'utilizzo del tool. Tuttavia, i provider di questionari online sono strutturati in modo da raccogliere automaticamente all'interno di un database i risultati raccolti, riducendo notevolmente anche questa categoria di costo;
- Capacità di diffusione: a differenza delle indagini dirette o telefoniche, internet permette di contattare un numero elevato di persone molto facilmente, rivelandosi così un mezzo efficace e in grado di ridurre, se non eliminare, le barriere geografiche;

- Rapidità di risposta: i sondaggi online possono essere distribuiti tempestivamente ed efficacemente, consentendo un accesso in tempo reale con intervistati provenienti da zone geograficamente diversificate (Kannan et al., 1998);
- Comodità: tramite questo strumento l'intervistato può cominciare e interrompere a piacimento la compilazione del questionario, per poi riprenderla in un secondo momento;
- Flessibilità delle domande: la struttura dei tool di survey permette di creare domande in formato multimediale, a scelta multipla, tramite scale e di creare scorciatoie all'interno del questionario a seconda delle risposte dell'intervistato;
- Accuratezza dell'informazione: grazie al sistema di raccolta dati automatizzato non è necessario l'inserimento manuale dei risultati dell'intervista all'interno di un database. Secondo un'indagine non informatizzata, l'errore umano crea circa un 2-4 per cento di trascrizione errata di dati (Swab and Sitter, 1974);

SurveyMonkey (www.surveymonkey.com) abbina i vantaggi sopraelencati con la semplicità di utilizzo, permettendo il lancio di sondaggi e la raccolta di dati anche a persone prive di competenze tecniche.

Gli inviti per la partecipazione possono essere inviati elettronicamente, tramite un link personalizzato contenuto in una mail; i rispondenti hanno quindi la possibilità d'interrompere la compilazione e riprenderla in un secondo momento dal punto in cui si erano fermati. I dati raccolti sono memorizzati all'interno di un database, rendendoli disponibili all'estrazione in un formato ".xls" e all'elaborazione in un software statistico.

5.1. Struttura del questionario

Di seguito è riportata la descrizione della composizione del questionario.

5.1.1. Variabili Anagrafiche

Informazioni generali riguardo l'impresa in analisi e il rispondente: si è fatto riferimento ad un modulo tratto dal Survey Purchasing Internazionale (IPS) in combinazione con studi di Rozemeijer (2011). I costrutti individuati sono il settore, dimensione, funzione d'appartenenza e ruolo ricoperto dal rispondente. Qualora la funzione d'appartenenza fosse collegata con il NPD, è stato aggiunto un costrutto per l'individuazione della fase del processo si inserisce il rispondente.

Livello di esperienza con i Social Media: in questa sezione è stata indagata la padronanza degli strumenti social secondo diversi punti di vista. La struttura fa riferimento alla survey del MIT Sloan management review in collaborazione con Deloitte (in Appendice 2). I costrutti utilizzati sono il tasso di libertà con cui è possibile accedere agli strumenti social, l'esperienza con questi strumenti e commitment nel loro utilizzo.

Tipologia e tasso di utilizzo dei Social Media all'interno dell'impresa: gli item di questa frazione sono stati articolati per poter identificare una relazione tra le caratteristiche intrinseche dei Social Media e il loro tasso di diffusione, e come tali aspetti impattino sulla strategia di business. I costrutti individuati sono tratti da una combinazione delle ricerche di Rozemeijer (2011) e Jussila (2012). In particolare, riguardano la tipologia di Social Media e la modalità d'interazione con i membri del proprio network di conoscenze, l'utilizzo dei Social Media su base

giornaliera e settimanale, propensione e motivazioni all'utilizzo, user satisfaction, e infine la presenza di specifiche linee guida per l'utilizzo di questi strumenti condivise a livello organizzativo.

5.1.2. *Integrazione interna*

Livello d'integrazione interna dell'impresa: è la variabile che permette di determinare il livello di centralizzazione e condivisione informativa. Questo tema è stato analizzato approfonditamente in letteratura, per cui i gli item sono stati individuati combinando molteplici sistemi di valutazione, permettendo così un'analisi il più rigoroso possibile. In particolare, i costrutti sono basati sulle ricerche di Jansen (2005), Lin (2005) e Jarvenpaa (2000). I costrutti che sono stati scelti sono rispettivamente l'estensione dell'interdipendenza delle attività delle funzioni, il livello di supporto del top management nelle attività di condivisione informativa e le modalità di gestione del flusso informativo. Queste ultime in particolare si suddividono in knowledge acquisition, knowledge assimilation, knowledge transformation e knowledge exploitation, rispettivamente pratiche di acquisizione dati, assimilazione, utilizzo e sfruttamento delle informazioni.

5.1.3. *Integrazione esterna*

Livello d'integrazione esterna dell'impresa: sono le variabili che permettono di individuare il tasso di scambio e condivisione informativa tra l'azienda e i partner commerciali. Come nel caso dell'integrazione interna, anche questo tema è stato largamente trattato in letteratura, per cui gli item sono stati scelti in base agli scopi di questa analisi, in riferimento ai lavori di Cousins (2006), Wong (2011) e Swink (2005). I costrutti

identificati sono forza della relazioni, livello di condivisione informativa, Joint NDP, integrazione delle tecnologie, gestione delle relazioni.

5.1.4. *Barriere*

Barriere all'utilizzo: sono le variabili che hanno un effetto negativo sul tasso di adozione dei Social Media. I costrutti sono stati tratti dalla letteratura, combinando le barriere all'introduzione di nuovi tool elettronici con quelli specifici all'adozione dei Social Media. Le ricerche a cui si fa riferimento sono quelle di Rozemeijer (2011), Schneckenberg (2009) e Belanger e Carter (2006). Gli indicatori individuati sono inerzia al cambiamento, commitment to network, sicurezza degli strumenti social e trust.

Gli indicatori sono stati creati basandosi su costrutti presenti nella letteratura sull'argomento. I criteri di selezione sono stati il valore dell'alfa di Cronbach (Cronbach, 1951) e il numero di citazioni del costrutto sui portali di ricerca. L'alfa di Cronbach indica la coerenza e la consistenza degli elementi, dove la soglia minima di accettabilità è 0,7. In Appendice 4 sono riportati i costrutti scelti con la rispettiva alfa di Cronbach.

Il questionario completo è riportato in Appendice 3.

5.2. Misure

Quest'analisi include misure quantitative e qualitative per indentificare le relazioni che intercorrono tra fattori di contesto e pratiche di business, e il loro impatto sul tasso di adozione dei Social Media.

Per valutare la validità delle ipotesi, i costrutti sono misurati con strumenti sviluppati in precedenza e con più elementi indicatori, in modo da rafforzarne la validità. Il sondaggio è stato articolato prevalentemente sulla base di una scala Likert a 6 punti, dove 1=completamente in disaccordo e 6= completamente d'accordo. Il punteggio per costrutto è quindi ottenuto dalla media pesata del punteggio della singola risposta moltiplicato per il peso dell'item.

Questo metodo è stato sviluppato dall'educatore e psicologo organizzativo Rensis Likert nel 1932, come un tentativo di migliorare le metodologie di misura mediante l'utilizzo di risposte standard all'interno dei sondaggi. La scala Likert è una scala ordinata monodimensionale, tramite la quale gli intervistati possono scegliere l'opzione che meglio si allinea con loro punto di vista (Fonte: www.infosurv.com).

La scelta di questo tipo di scala non è casuale, in quanto all'interno della letteratura scientifica si è mostrato come l'approccio più utilizzato per la ricerca tramite sondaggio. In particolare, il suo punto di forza risiede nel fatto che in una scala a punteggio pari gli intervistati non possano scegliere un valore che esprima un sentimento neutrale a fronte della domanda, sbilanciandosi quindi verso un estremo o l'altro del range (Chem, 2010).

Le **variabili anagrafiche** sono state misurate utilizzando diverse modalità:

- **Size:** è la dimensione aziendale, data dalla combinazione di numero di dipendenti e fatturato annuo. Come variabile di controllo è stata inserita anche la capitalizzazione di mercato. La dimensione è anche una buona proxy per complessità organizzativa, disponibilità di risorse e specializzazione delle funzioni (Tornatzky et al., 1983).
- **Industry:** è stata tratta dall'ISIC 4.0⁹, una classificazione dei settori industriali.
- **Organizational structure:** è l'indicazione della tipologia di organigramma aziendale (funzionale, divisionale, ibrido e a matrice) e il numero di livelli gerarchici presenti in azienda.
- **Function e Role:** sono rispettivamente la funzione d'appartenenza del rispondente e il ruolo ricoperto. Come variabile aggiuntiva è stata inserita una domanda rispetto alla fase del NPD seguita dal rispondente qualora la sua funzione di appartenenza fosse la ricerca e sviluppo.
- **Propensione all'utilizzo:** misura la disponibilità per l'introduzione dei Social Media all'interno dell'abito lavorativo. È una combinazione dell'età dei dipendenti e dell'interesse (qualitativo) mostrato dall'azienda verso questi strumenti.

⁹ <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27>

- Experience with Social Media: indica il livello di confidenza mostrata dall'azienda nell'utilizzo di tool social. Questa grandezza è data dalla combinazione della libertà coi cui i dipendenti accedono a questi strumenti e da quanto tempo essi siano stati introdotti in azienda.

- Social Media Commitment: rappresenta il valore dell'investimento verso i Social Media. Questa grandezza è data dalla valutazione delle risorse allocate, quindi tempo, denaro, ore-uomo, e presenza di metriche ad hoc per determinare l'efficacia di questi strumenti.

- Type of Social Media: identifica a quale categoria della classificazione delle 5C appartengono i Social Media utilizzati in azienda.

- Interaction level: misura il livello di attività/passività dell'utente nell'interfaccia con i membri del proprio network. È data dalla combinazione delle caratteristiche del flusso informativo e dalla velocità con cui gli altri utenti prendono parte alla conversazione.

- Actual adoption rate: quest'indicatore è rappresentato dal tempo trascorso dal rispondente quotidianamente sulle piattaforme social. Come variabile di controllo è stato inserito anche il tempo complessivo trascorso settimanalmente in media sui Social Media.

- Motivation to collect information: indica per quali attività vengono utilizzati i Social Media e come questi strumenti migliorino le performances aziendali.

- User satisfaction: è la capacità dei Social Media di raggiungere gli obiettivi preposti. In questa ricerca è stata misurata combinando il livello di soddisfazione degli utenti e la volontà nel continuare ad utilizzarli nel tempo.

COSTRUTTO	ITEM	MISURA	FONTE
SIZE	Fatturato annuo	Continua	Classificazione EU PMI
	Numero di dipendenti	Nominale	Classificazione EU PMI
	Capitalizzazione di mercato	Continua	Classificazione EU PMI
INDUSTRY	Industry	Nominale	ISIC 4.0
ORGANIZATIONAL STRUCTURE	Tipologia di organigramma	Nominale	Schneckenberg (2009)
	Numero di livelli gerarchici	Continua	
PROPENSIONE ALL'UTILIZZO	Età media dei dipendenti	Nominale	Rozemeijer (2011)
	Importanza dei SM nelle attività aziendali - attuale	Nominale	Survey Deloitte (2013)
	Importanza dei SM nelle attività aziendali - prospettica	Nominale	Survey Deloitte (2013)
FUNCTION	Funzione d'appartenenza	Nominale	Survey Deloitte (2013)
ROLE	Ruolo ricoperto dal rispondente	Nominale	Survey Deloitte (2013)
	Fase del processo di NPD	Nominale	Kärkkäinen, Jussila, Janhonen (2011)
EXPERIENCE WITH SM	Libertà d'utilizzo	Nominale	Kärkkäinen, Jussila, Väisänen (2010)
	Esperienza coi SM (temporale)	Nominale	Survey Deloitte (2013)
SM COMMITMENT	Budget allocato (€)	Continua	
	Budget allocato (commitment)	6 Likert	
	Presenza di metriche per la valutazione dell'efficacia dei SM	Nominale	Rozemeijer (2011)
SM TYPE	Tipologia di SM	Nominale	Vuori (2011)
INTERACTION LEVEL	Caratteristiche del flusso informativo	Nominale	Jussila, Kärkkäinen, Leino (2012)
	Velocità di feedback	Nominale	

COSTRUTTO	ITEM	MISURA	FONTE
ACTUAL ADOPTION RATE	Media giornaliera di ore trascorse sui SM	Continua	Rozemeijer (2011)
	Media settimanale di ore trascorse sui SM	Continua	
MOTIVATION TO COLLECT INFORMATION	Attività svolte tramite i SM	Nominale	Bradford, Florin (2003)
	Zone di miglioramento del flusso informativo	6 Likert	Rozemeijer (2011)
USER SATISFACTION	Livello di miglioramento del flusso informativo tramite i SM	6 Likert	Bradford, Florin (2003)

Tabella 4 – Costrutti variabili anagrafiche

Per quanto riguarda le variabili d'**integrazione interna**, i costrutti selezionati sono tutti basati sulla scala Likert a 6 punti.

- Task interdependence: misura la forza del legame tra i membri del team e tra funzioni aziendali.
- Aree d'introduzione dei Social Media: sono le funzioni aziendali i cui si utilizzano i tool sociali e a quale scopo (es. ricerche di mercato). Questo costrutto permette di identificare la tipologia di dati in ingresso nell'azienda.
- Knowledge acquisition: questo indicatore illustra la capacità dell'azienda di introdurre all'interno del perimetro aziendale informazioni ottenute sia da partner commerciali che da parti terze.
- Knowledge assimilation: identifica l'efficienza dell'assorbimento di nuove conoscenze e *insights* provenienti dall'ambiente esterno.

- Knowledge transformation: rappresenta la capacità dell'impresa di identificare nuovi orizzonti e nuove pratiche di business, calando nel proprio contesto di riferimento il know-how acquisito e combinandolo con le conoscenze attuali.
- Knowledge exploitation: misura il grado con cui le imprese sono in grado di incorporare le nuove informazioni e pratiche nelle attività quotidiane, migliorando così le proprie performance sul mercato.
- Top management support: rappresenta il livello di commitment mostrato dall'azienda per l'integrazione informativa, identificato dall'interesse mostrato nei Social Media dal Top Management.

COSTRUTTO	ITEM	MISURA	FONTE
TASK INTERDEPENDENCE	Livello di interconnessione tra funzioni aziendali	6 Likert	Jarvenpaa, Staples (2000)
AREE D'INTRODUZIONE DEI SM	Funzioni in cui sono utilizzati i SM e tasso d'utilizzo	6 Likert	Bradford, Florin (2003)
KNOWLEDGE ACQUISITION	Capacità aziendale di acquisire informazioni dall'esterno	6 Likert	Jansen (2005) e Hsiu-Fen Lin, Gwo-Guang Lee (2005)
KNOWLEDGE ASSIMILATION	Efficienza d'assorbimento know-how dall'esterno	6 Likert	Jansen (2005)
KNOWLEDGE TRANSFORMATION	Identificazione nuovi obiettivi a partire dal know-how acquisito	6 Likert	Jansen (2005) e Hsiu-Fen Lin, Gwo-Guang Lee (2005)
KNOWLEDGE EXPLOITATION	Capacità d'integrazione know-how acquisito nei processi aziendali	6 Likert	Jansen (2005)
TOP MANAGEMENT SUPPORT	Presenza di una strategia aziendale riguardo all'introduzione dei SM	6 Likert	Bradford, M. and Florin, J. (2003)

Tabella 5 - Costrutti Internal Intergration

Nel caso delle variabili d'**integrazione esterna**, solo parte dei costrutti selezionati sono tutti basati sulla scala Likert a 6 punti.

- Relationship importance: indica quanto sia stretto il rapporto con entità esterne al perimetro aziendale. È data dalla combinazione del numero di attori appartenenti al network aziendale rispetto alla media del settore, la durata media della relazione commerciale e la rilevanza strategica ricoperta dal partner.
- External integration: è il livello d'integrazione informativa con i partner commerciali.
- Product-process technology integration: rappresenta il commitment mostrato nella relazione con i partner commerciali in termini di condivisione informativa e allineamento dei processi. Come variabile di controllo è stata inserita anche un'indicazione sulla propensione alla cocreazione (joint NPD). Questo costrutto identifica il livello d'integrazione per una specifica categoria di attori.
- Dispersione geografica del business: è una misura che combina quanto l'impresa sia attiva in un contesto internazionale e la potenzialità di adozione dei Social Media come strumento per abbattere le distanze.

È necessario sottolineare quanto sia nell'analisi del livello di integrazione interna che esterna è stata inserita come variabile di controllo la dimensione del network social del rispondente, in modo da poter definire

la dimensione aziendale in base alla grandezza del pool di utenti.

COSTRUTTO	ITEM	MISURA	FONTE
RELATIONSHIP IMPORTANCE	Forza della relazione con i partner commerciali	6 Likert	Cousins (2006)
EXTERNAL INTEGRATION	Livello d'integrazione informativa con i partner commerciali	6 Likert	Wong, Boon-Itt, Wong (2011) e Swink, Narasimhan, Kim (2005)
PRODUCT-PROCESS TECHNOLOGY INTEGRATION	Commitment nella relazione con partner commerciali	6 Likert	Swink, Narasimhan, Kim (2005)
	Commitment nella relazione con partner di NPD	6 Likert	Wong, Boon-Itt, Wong (2011) e Swink, Narasimhan, Kim (2005)
DISPERSIONE GEOGRAFICA DEL BUSINESS	Area geografica in cui opera l'azienda	Nominale	Survey Deloitte (2013)

Tabella 6 - Costrutti External Integration

I costrutti identificati per le **barriere** sono stati selezionati dalla letteratura combinando le barriere all'utilizzo degli strumenti elettronici e all'utilizzo dei Social Media.

- Change management: indica la percezione dell'efficienza dei Social Media come mezzo di comunicazione e condivisione informativa.
- Security: è il livello di confidenza con cui gli utenti utilizzano i Social Media per la condivisione di dati sensibili evitando fughe d'informazione.
- Organizational culture: rappresenta l'autonomia dei dipendenti nel prendere iniziative e assumersi responsabilità, a scapito della centralizzazione del processo decisionale.

- Commitment to network: è la misura con cui gli utenti decidono di non utilizzare i Social Media per sfiducia nella capacità della collettività di essere d'aiuto in caso di necessità.
- Trust: identifica il livello di fiducia dei rispondenti verso i componenti del proprio network (e non verso lo strumento social). In questo modo è possibile ricondurre il livello di integrazione a possibili problematiche all'azienda piuttosto che individuare il problema nelle caratteristiche del Social Media.

COSTRUTTO	ITEM	MISURA	FONTE
CHANGE MANAGEMENT	Efficienza dei SM come mezzo di comunicazione (percepita)	6 Likert	Rozemeijer et al (2011)
SECURITY	Rischio di fonte di fuga d'informazione nell'uso dei SM	6 Likert	Belanger, Carter (2006)
ORGANIZATION AL CULTURE	Livello di centralizzazione del processo decisionale	6 Likert	Schneckenberg (2009)
COMMITMENT TO NETWORK	Fiducia nella capacità di supporto della community	6 Likert	Rozemeijer et al (2011), Mui, Mohtashemi, Halberstadt (2002)
INTERNAL - EXTERNAL TRUST	Fiducia nei membri del network	6 Likert	Cousins (2006) e Rozemeijer et al (2011)

Tabella 7 - Costrutti Barriers

Infine, all'interno della survey sono stati inseriti altri due costrutti per individuare il **livello di integrazione complessivo** tramite i Social Media.

- Social Media Use: indica l'ambito e la preferenza con cui avviene la condivisione informativa. In particolare, il costrutto

dimensiona il rapporto tra tasso di adozione dei Social Media interno ed esterno.

- Perceived Social Media integration rate: misura il livello percepito d'integrazione tramite piattaforme sociali, inteso sia come distanza da un tasso d'integrazione ideale che in termini relativi, ottenuto per confronto con i competitor del settore.

6. Conclusioni

In quest'ultimo capitolo si vuole riassumere brevemente quanto ottenuto durante lo svolgimento di questa tesi, e proporre quindi una serie di possibili ulteriori sviluppi.

6.1. Problema e obiettivo del lavoro

Internet è diventato il principale mezzo di comunicazione a livello mondiale, dal momento che quasi due miliardi e mezzo di persone hanno accesso alla Rete (Internet World Stats 2012). Con l'avvento del Web 2.0 gli utenti sono diventati parte attiva nel processo di creazione d'informazione e condivisione dei contenuti online.

A partire da questa evoluzione del Web si sono sviluppati i Social Media, definiti come "un gruppo di applicazioni Internet-based costruite sulle fondamenta ideologiche e tecnologiche del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti" (Kaplan, Haenlein 2010).

I Social Media sono un fenomeno in continua evoluzione ed espansione, sia nel numero di piattaforme disponibili, sia nel numero di utenti che vi accede.

Nel tempo sono state proposte molteplici classificazioni per cercare di dare un ordine al sempre crescente numero di questi strumenti. Le classificazioni create all'interno del mondo accademico più importanti sono quelle proposte da Kaplan e Haenlein (2010) e Vuori (2011). Nel primo

caso i Social Media vengono suddivisi in sei categorie, in base alla loro componente "social" e "media": Social Networking, Blogs, Comunità di contenuti, Progetti collaborativi, Virtual Social Worlds e Virtual Game Worlds.

Nella classificazione delle "5C" invece il focus è spostato sulle funzioni svolte dai Social Media: Comunicazione, Collaborazione, Connessione, Completamento e Convergenza.

Altri importanti contributi sono quelli degli esperti di settore, blogger o technology evangelists. Il valore aggiunto di queste catalogazioni è il fatto che i cluster con cui i vari Social vengono suddivisi sono dettati dall'esperienza personale e non da lavori di ricerca. I risultati ottenuti non sono meno accreditati di quelli accademici, i cui maggiori esempi sono la Social Media Starfish (Scoble, 2007), il Conversation Prism (Solis, Thomas, 2008) e il Wiring diagram of Social Media (Harris, 2009).

Il grande successo presso il pubblico dei Social Media è testimoniato da alcune recenti statistiche, datate maggio 2012 (Pring, 2012): il 62% degli adulti nel mondo oggi utilizza i Social Media, con gli utenti che trascorrono il 22% del tempo online nei siti di Social networking. Facebook vanta solo per gli USA 137 milioni di visitatori unici al mese e 901 milioni di utenti attivi, Youtube vanta 107 milioni di visitatori unici e 4 miliardi di visualizzazioni al giorno. I motivi di questo enorme successo presso gli utenti sono riconducibili ai bisogni soddisfatti da questi strumenti: gratificazione emozionale, cognitiva, sociale e bisogni abituali (Wang, 2012).

Inizialmente i Social Media si sono inseriti nella vita quotidiana con scopi strettamente personali. Già dal 2004 però hanno cominciato ad essere utilizzati dalle imprese che si rivolgono ai consumatori finali con scopi di marketing (Michaelidou et al. 2011). Il motivo è riconducibile alla tendenza di tali consumatori di utilizzare sempre più spesso Internet per ottenere informazioni utili alle proprie decisioni d'acquisto, fidandosi maggiormente dell'opinione dei propri pari rispetto alle comunicazioni delle aziende.

Di conseguenza, l'attenzione da parte delle imprese B2C verso i social media è cresciuta notevolmente: il 65% delle World Top Companies ha un account Twitter attivo, il 90% dei marketer utilizza i Social Media per scopi di business, con Facebook, Twitter e i blog che risultano essere le piattaforme più impiegate (Pring, 2012).

Facebook mantiene il primato anche tra le imprese italiane, seguito da Youtube, LinkedIn e Twitter, con un notevole aumento della diffusione anche presso le piccole e medie imprese (IULM, 2012).

La letteratura fornisce numerosi contributi in merito ai possibili utilizzi dei Social Media nelle imprese. Oltre a strumenti di marketing, questi strumenti possono essere utilizzati come strumenti di comunicazione e come supporto alla ricerca e sviluppo, acquisti e previsione della domanda, con la necessità di una strategia integrata tra questi e gli strumenti tradizionalmente adottati (Berthon, 2012).

Siccome ognuno di questi studi offre una visione parziale dell'impiego delle piattaforme sociali nelle imprese, si è reso necessario un lavoro di riorganizzazione delle diverse informazioni recuperate dalla letteratura.

Tale analisi ha tuttavia evidenziato come ci sia una lacuna evidente non già in termini di quantità d'informazioni, ma proprio nella disponibilità di

un approccio unico e condiviso che possa mettere in luce i diversi aspetti che abbiano un impatto effettivo sul tasso di adozione dei Social Media nelle imprese B2B.

L'obiettivo di questo lavoro è stato dunque quello, sulla base degli utilizzi individuati precedentemente, un modello di misurazione che offra la possibilità di toccare i diversi fattori critici delle performance sui Social Media.

6.2. Metodo

Per conseguire gli obiettivi descritti nelle righe precedenti, il lavoro di ricerca è partito dall'analisi della letteratura accademica in merito ai Social Media e al rapporto tra essi e le imprese, focalizzandosi. Dopo un primo screening, gli articoli considerati più significativi sono stati analizzati a fondo e quelli ritenuti interessanti ai fini del presente lavoro, citati e descritti.

I risultati derivanti dalla fase di analisi della letteratura sono stati poi sistematizzati in un modello teorico d'individuazione delle pratiche e delle condizioni alla base dell'adozione dei Social Media nelle imprese. All'interno del framework si è cercato di riassumere le principali informazioni provenienti dalle diverse fonti, offrendo un approccio unico e di immediata comprensione.

Gli indicatori trovati in letteratura sono stati sistematizzati in base alla dimensione di prestazione analizzata (indicatori anagrafici, caratteristiche dei Social Media nell'impresa, integrazione interna, integrazione esterna, barriere all'utilizzo). Per ognuno di essi è stata presentata inoltre una descrizione e una possibile metrica. Il cruscotto così definito è in grado di

dare una misura dell’impatto dei singoli indicatori sul tasso complessivo d’adozione dei Social Media in un’impresa.

6.3. Considerazioni finali

La realizzazione di questo lavoro di tesi ha permesso di colmare parte lacune emerse nella fase iniziale della analisi della letteratura ed evidenziate nei paragrafi precedenti, legate in particolare alla numerosità e alla parzialità dei contributi sui temi dei Social Media nelle imprese B2B.

Il lavoro di sintesi, sistematizzazione ed elaborazione dei contenuti provenienti dalla letteratura ha permesso la creazione di un modello in grado di fornire un cruscotto di indicatori il più possibile completo per la misurazione del tasso d’adozione dei Social Media.

Il principale limite dello studio è la sua natura prettamente teorica, in quanto derivante da una metodologia basata essenzialmente sulla analisi della letteratura. Nonostante l’analisi sia stata effettuata su diverse fonti, il modello non è sviluppato da una ricerca pratica e approfondita sul tema.

Le ipotesi poste all’inizio del lavoro limitano inoltre la dimensione di analisi, come ad esempio l’assenza nel framework della componente di gratificazione psicologico-emozionale dell’utente all’interno dei Social Media.

Il primo uso futuro da auspicarsi per questo lavoro è l’applicazione della ricerca su un campione significativo di casi reali, in modo da verificare l’applicabilità del modello per la misurazione del tasso di adozione dei Social Media nelle imprese B2B. Successivamente a ciò, nel caso in cui si

riscontrino notevoli scostamenti tra il modello e lo stato dell'arte, potrebbe essere necessario effettuare delle modifiche al modello stesso. In questo modo si otterrebbe un modello più generale, ed estendibile a tutti coloro che si occupano di Social Media nelle imprese, in quanto costruito con contributi non solamente teorici, ma anche provenienti dalla pratica in materia.

In secondo luogo, la relativa novità dei Social Media e del loro impiego nelle organizzazioni rende l'argomento di grande interesse, suggerendo un altrettanto rapida evoluzione delle pratiche di business che tenga da conto del contributo di questi strumenti. Detto questo, è probabile che in tempi piuttosto brevi emergano nuovi utilizzi dei Social Media, nuovi obiettivi per le imprese, e di conseguenza, nuovi fattori che impattino sul loro tasso d'adozione.

Questo rende necessario un continuo monitoraggio sia dei contributi provenienti dalla letteratura in materia, sia delle pratiche aziendali riguardo ai *social tools*, con l'obiettivo di modificare il modello teorico di misurazione delle prestazioni a seconda dei nuovi fattori che emergeranno.

Bibliografia

- ABI Research, More Than 30 Billion Devices Will Wirelessly Connect to the Internet of Everything in 2020, 09 May 2013
- Accenture (2011). *Making Social Media Pay: Rethinking Social Media's Potential to Bolster B2B Interaction, Customer Loyalty, Revenues and Brand Reputation*
- Adamczyk, S., Bullinger, A. C., Moeslein, K. M. (2010). *Call for attention – attracting and activating innovators*. Proceedings of the R&D Management Conference 2010 (pp. 1–14)
- Argyris, C., Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Ashton, K. (2009). *That 'Internet of Things' Thing*. RFID Journal, 22 July 2009. Retrieved 8 April 2011
- BarNir, A., Smith, K. A. (2002). *Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*, Journal of Small Business Management, 40: 219–232
- Bernoff, J., Li, C. (2008). *Harnessing the Power of the Oh-So- Social Web*, Sloan Management Review. Vol. 49 No 3.
- Berthon, Pitt, Plangger, Shapiro (2012). *Marketing meets Web 2.0, social media and creative consumer: implications for international marketing strategy*, Business Horizons 55, 261-271

- Boaretto, A., Noci, G., Pini, F.M. (2011). *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*. Milano: Il Sole 24 Ore
- Boyd, D., Ellison, N. (2008). *Social network sites: Definition, history, and scholarship*, *Journal of Computer Mediated Communication*, 13(1), 210—230
- Bonsón, E., Flores, F. (2011). *Social Media and Corporate Dialogue: the Response of Global Financial Institutions*, *Online Information Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 34–49.
- Borgatti, S., Foster, P. (2003). *The network paradigm in organizational research: A review and typology*. *Journal of Management*, 29(6), 991—1013
- Bruns, A. (2006). *Towards Producers: Futures for User-Led Content Production*, *Proceedings Cultural Attitudes towards Communication and Technology 2006*, pages pp. 275-284
- Buehrer, R. E., Senecal, S., & Bolman Pullins, E. (2005). *Sales force technology usage—reasons, barriers, and support: An exploratory investigation*. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 389-398
- Chadwick, C. (2010). *Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision*. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85–101
- Cheng, J. (2011). *Interorganizational relationships and information sharing in supply chains*, *International Journal of Information Management*, 31 (2011) 374–384

- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston MA
- Cooper M., Ellram L., Gardner J., Hanks A. (1997). *Meshing Multiple Alliances*, Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 1, pp. 67-89
- Davenport, T. H. (2005). *The coming commoditization of processes*. *Harvard Business Review*, 83(6), 100-108.
- Dawson, R. (2007). *Revisiting the Web 2.0 Framework for insights on the web landscape today*.
(http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2010/07/revisiting_the_1.html)
- Downes, S. (2007). *Web 2.0 and your own learning and development*
(<http://www.downes.ca/>)
- Dunne, A., Lawlor, M.A., Rowley, J. (2010). *Young people's use of online social networking sites: A uses and gratifications perspective*, Journal of Research in Interactive Marketing, 4, 46-58
- Dunbar, R. I. M. (1992). *Neocortex size as a constraint on group size in primates*, Journal of Human Evolution, 22(6), 469—493
- Eijkman, H. (2009). *Using Web 2.0 to Decolonize Transcultural Learning Zones in Higher Education*, Campus-Wide Information Systems, Vol. 26, No. 3, pp. 240– 255
- Erkkola, J-P. (2008). *Sosiaalisen median käsitteestä*, Master's Thesis, Taideteollinen korkeakoulu,
- Everett, C. (2010). *Social media: opportunity or risk?*, Computer Fraud & Security, Volume 2010, Issue 6, June 2010, Pages 8–10

- Fallows, D. (2005). *Search Engine Users*, Pew Internet & American Life Project
- Georghiou L. (2001). *Third generation foresight: integrating the socio-economic dimension*, *The Proceedings of International*, Conference on Technology Foresight, Science and Technology Foresight Center of NISTEP, Japan, 2001 (<http://www.nistep.go.jp/achiev/ftx/eng/mat077e/html/mat077oe.html>)
- Gillin, P., Schwartzman, E. (2011). *Social marketing to the business customer: Listen to your B2B Market, generate major account leads, and build client relationships*, Hoboken, NJ: Wiley
- Giusto, D., Iera, A., Morabito, G., Atzori L. (2010). *The Internet of Things: 20th Tyrrhenian Workshop on Digital Communications*, Springer
- Grace, T.P.L. (2009). *Wikis as a knowledge management tool*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 64–74
- Granovetter, M. (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology* 91(3), 481–510
- Granovetter M. S., (1973). *The strength of weak ties*, *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360- 1380
- Grudin, J. (2006). *Enterprise Knowledge Management and Emerging Technologies*, *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences – Volume 03*. HICSS, IEEE Computer Society, Washington, D. C.
- Hanna, Rohm, Crittenden (2011). *We're all connected: The power of the social media ecosystem*, *Business Horizons* (2011) 54, 265-273
- Hoffmann, Fodor (2010). *Can you measure the ROI of your social media marketing?*, *MIT Sloan Management Review* vol. 52, 40-49

- Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S.S. (2010). *Consumer Cocreation in New Product Development*, Journal of Service Research, 13, 3, 283-296
- Huber, G. P. (1991). *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, Organization Science, 2(1), 88–115
- Johannessen, J.-A., Olsen, B. (2010). *The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy*, International Journal of Information Management, 30(6), 502–511
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., Leino, M. (2012). *Learning from and with customers with social media: a model for social customer learning*. International Journal of Management, Knowledge and Learning, 1 (2012), 5-25
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., Leino, M. (2012). *Social media's opportunities in business-to-business customer interaction in innovation process*, Int. J. Technology Marketing, 7, (2012), 191-208
- Kalapesi, C., Willersdorf, S., Zwillenberg, P. (2010). *The connected Kingdom: How the internet is transforming the UK economy*, BCG report, Boston, MA
- Kangas, P., Toivonen, S. Bäck, A. (2007) *Googlen mainokset ja muita sosiaalisen median liiketoimintamalleja*, VTT, Espoo. (In Finnish)
- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2009). *The Fairyland of Second Life: Virtual Social Worlds and How to Use Them*, Business Horizons, Vol. 52, 563–572

- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, 53(1), 59-68
- Kärkkäinen, H., Jussila, J., & Väisänen, J. (2010). *Social media use and potential in business-to-business companies' innovation*. In Proceedings of the 14th international academic mindtrek conference: Envisioning future media environments (pp. 228-236). ACM.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., Silvestre, B. S. (2011). *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. Business Horizons, 54, 241-251
- Lampela, H., & Karkkainen, H. (2008). *Systems thinking and learning in innovation process*. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 8(2), 184–195.
- Lee, S., Hwang, T., Lee, H-H. (2006) *Corporate Blogging Strategies of the Fortune 500 Companies*, Management Decision, Vol. 44, No. 3, pp. 316–334
- Leuf, B., Cunningham, W. (2001). *The Wiki Way: Quick Collaboration on the Web*, Addison-Wesley, Longman, Glen View
- Lietsala, K. (2006) *Sosiaalisen median tunnusmerkit*, a presentation at "PARTECO" seminar, 19.1.2006, Helsinki. (In Finnish)
- Lietsala, K., Sirkkunen, E. (2008). *Social media - Introduction to the tools and processes of participatory economy*. Tampere University Press. Tampere, Finland
- Levitt, B., March, J. G. (1988). *Organizational learning*. Annual Review of Sociology, 319–340

- Levy, M. (2009). *WEB 2.0 Implications on Knowledge Management*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 120–134
- Li, S., Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management, *Decision Support Systems*, Vol.42, pp. 1641–1656
- Luoma, T., Paasi, J., Nordlund, H. (2008). *Managing Commercialisation Risks in Innovation Development: Linking Front End and Commercialisation*. Proceedings on the XIX ISPIM Annual Conference. Open Innovation: Creating Product and Services through Collaboration. Turku
- Luoma S., Okkonen, J. (2009). *Capturing Competence – Using Wiki for Transferring Tacit Knowledge*, Proceedings of ECIC 2009, Netherlands
- Malone, T.W. (2004). *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life*, Harvard Business School Press, Harvard, MA
- Mangold, Faulds, (2009). *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*, *Business Horizons* 52, 357–365
- McAfee, A. (2006). *Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration*, *MIT Sloan Review*, Vol. 47 No. 3, pp. 21-9
- McCarthy, I., Lawrence, T., Wixted, B., Gordon, B. (2010). *A multidimensional conceptualization of environmental velocity*. *The Academy of Management Review*, 35(4), 604-626.
- McKinsey (2011). *McKinsey Quarterly: How social technologies are extending the organization*. (http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/How_social_technologies_are_extending_the_organization_2888)

- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). *Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands*. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Mintzberg, H. (1998). *The structuring of organizations*, in Segal-Horn, S. (Ed.), *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 238-66
- Nail, J. (2006). *Influence 2.0 – an eBook on the Implications of Web 2.0 for Business Professionals in Market-facing Functions*, (www.cymfony.com/influence2.pdf)
- Nordlund, H., Lempiälä, T., Holopainen, M. (2011). *Openness of innovation and new roles of customers and users in business-to-business context*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14, (2011), 282–297
- O’Leary, D.E. (2011). *The Use of Social Media in the Supply Chain: Survey and Extensions. Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, Vol. 18, pp.121-144
- O’Reilly, T. (2005). What is Web 2.0 (<http://oreilly.com/lpt/a/6228>)
- Pekka Aula, (2010). *Social media, reputation risk and ambient publicity management*, *Strategy & Leadership*, Vol. 38 Iss: 6, pp.43 – 49
- Piller, F. (2004). *Mass customization: reflections on the state of the concept*, *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Vol. 16 No. 4, pp. 313-34
- Razmerita, L., Kirchner, K. Sudzina, F. (2009). *Personal Knowledge Management. The Role of Web 2.0 Tools for Managing Knowledge at Individual an Organizational Levels*, *Online Information Review*, Vol. 33, No. 6, pp. 1021– 1039

- Ranganathan, C., Teo, T., Dhaliwal, J. (2011). *Web-enabled supply chain management: Key antecedents and performance impacts*, International Journal of Information Management, Vol. 31, pp. 533-545
- Read, A. (2000). *Determinants of successful organizational innovation*, Journal of Management Practice. 3, 1, 95–119
- Rembach (2012). *What is Social Media Customer Service?*, www.metrics.net.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25, (2000), 54-66
- Rozemeijer, F., Kiratli, N., Olthoff, R. (2012). *Social media for procurement professionals: is it on their radar?*, 21st Annual IPSERA Conference
- Schillewaert, N., & Ahearne, M. (2001). *The effect of information technology on salesperson performance*. DEVELOPMENTS IN MARKETING SCIENCE, 24, 201-201
- Schneckenberg, D. (2009). *Web 2.0 and the Empowerment of the Knowledge Worker*, Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 6, pp. 509–520
- Spina, G., Verganti, R., Zotteri, G. (2002). *Factors influencing co-design adoption: drivers and internal consistency*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 Iss: 12, pp.1354 - 1366
- Thackeray R., Neiger B.L., Hanson C.L., McKenzie J.F. (2008). *Enhancing promotional strategies within social marketing programs: use of Web 2.0 social media*. Health Promotion Practice, October 2008 Vol. 9, No. 4, 338-343

- Thrift, N. (2006). *Re-inventing invention: new tendencies in capitalist commodification*, *Economy and Society*, 35(2), 279-306
- Tredinnick, L. (2006). *Web 2.0 and business*. *Business Information Review*, 23, 4 (2006), 228-234
- Tsai, L-C., Hwang, S-L., and Tang, K-H. (2011). *Analysis of Keyword-based Tagging Behaviours of Experts and Novices*, *Online Information Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 272–290
- Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation - Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Harvard Business Press
- Vuori, V. (2011). *Social media changing the competitive intelligence process: elicitation of employee's competitive knowledge*. Publication 1001. Tampere University of Technology, Tampere, 2011
- Wang, Z., Tchernev, J. M. (2012). *The "myth" of media multitasking: Reciprocal dynamics of media multitasking, personal needs, and gratifications*, *Journal of Communication*
- West, J. & Gallagher, S. (2006). *Open Innovation in Open Source Software*. In Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.) *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. 82-106. Oxford University Press: Oxford, UK
- Wyld, D. C. (2008). *Management 2.0: a Primer on Blogging for Executives*, *Management Research News*, Vol. 31, No. 6, pp. 448–483

Appendice 1: I Social Media nei Processi d'acquisto B2B



PARTNER



TRA VOI, IL ...

36%

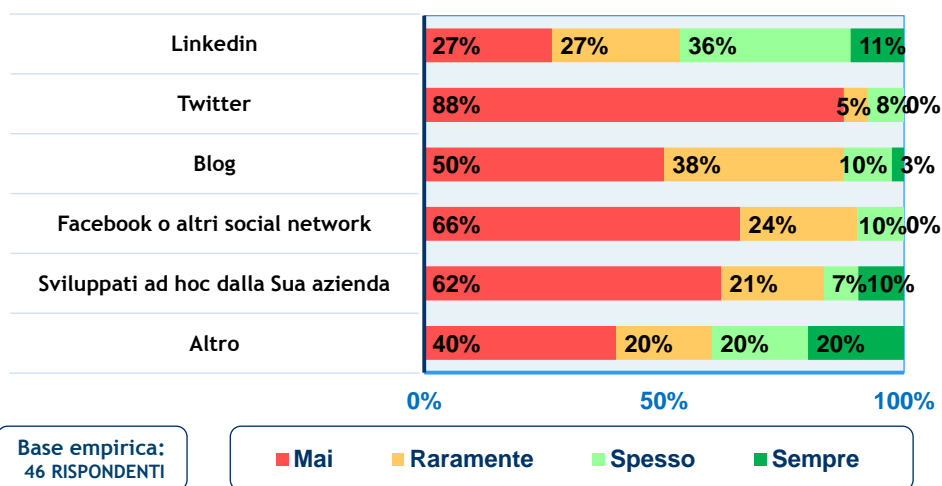
...UTILIZZA I SOCIAL MEDIA

Base empirica:
46 RISPONDENTI

OSSERVATORI.NET
ICT & Management

Attività interattiva - SOCIAL MEDIA

1. Quali Social Media utilizza nel suo lavoro?



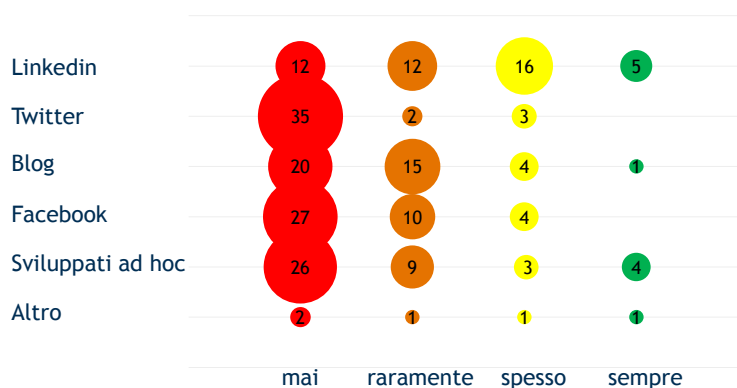
Social Media e nuove pratiche nei processi di acquisto

6 Febbraio 2013

www.osservatori.net

OSSERVATORI.NET
ICT & Management

Attività interattiva - SOCIAL MEDIA



Social Media e nuove pratiche nei processi di acquisto

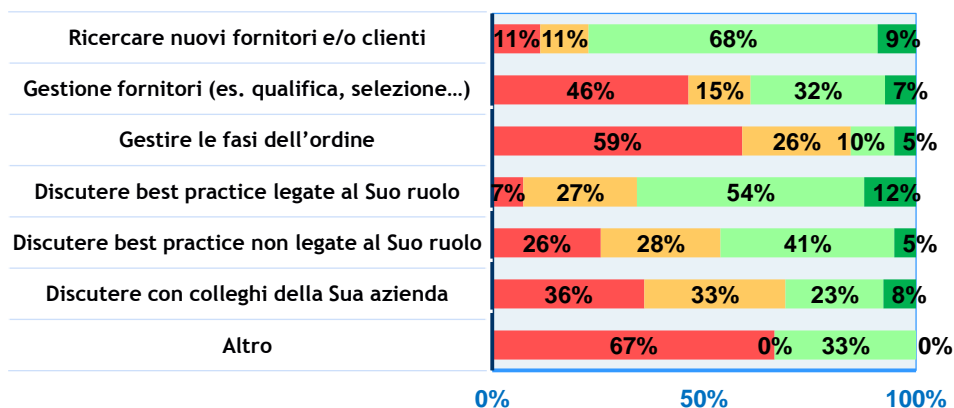
6 Febbraio 2013

www.osservatori.net

1. Quali Social Media utilizza nel suo lavoro?

YAMMER
FORUM AZIENDE/ASSOCIAZIONI DI SETTORE

2. A che scopo utilizza (o utilizzerebbe) i Social Media nel suo lavoro?



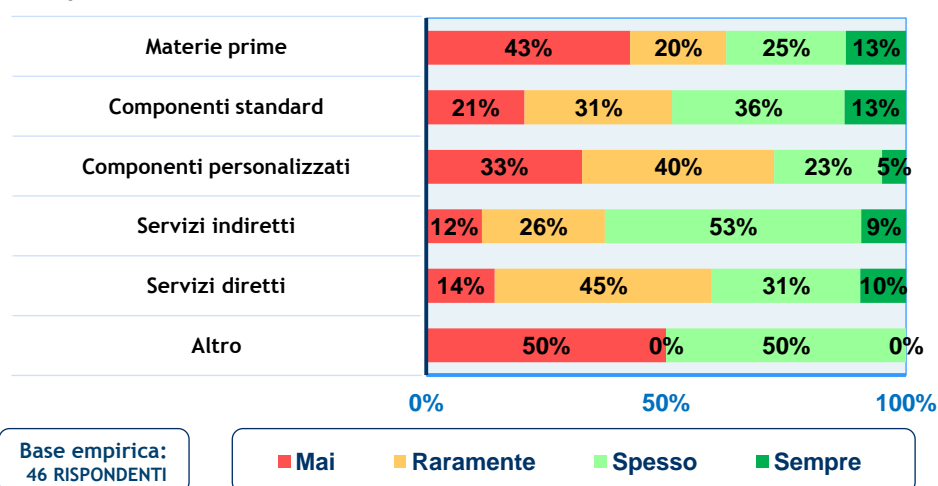
Base empirica:
46 RISPONDENTI

■ Mai ■ Raramente ■ Spesso ■ Sempre

2. A che scopo utilizza (o utilizzerebbe) i Social Media nel suo lavoro?

RETI DI RELAZIONI

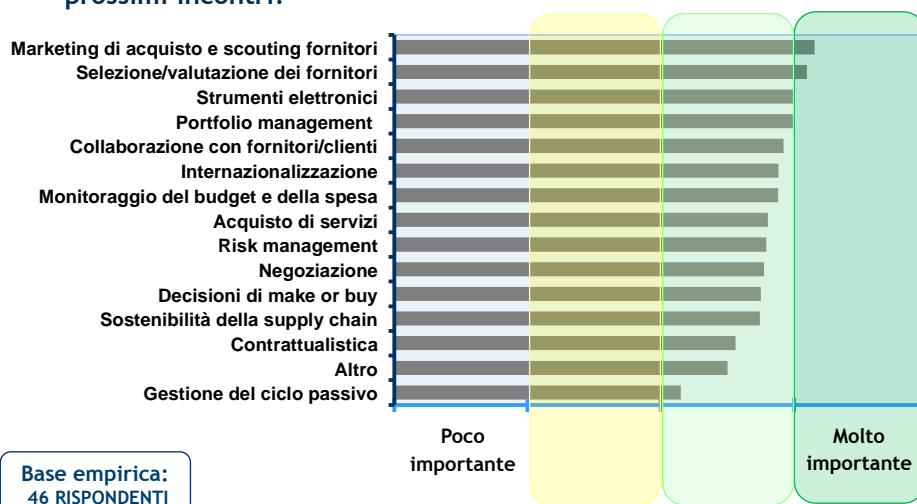
3. Utilizza (o utilizzerebbe) i Social Media per categorie di acquisto specifiche?



OSSERVATORI.NET
ICT & Management

Attività interattiva - NUOVE PRATICHE DI ACQUISTO

3. Quali aspetti degli acquisti ritiene importante approfondire nei prossimi incontri?



Social Media e nuove pratiche nei processi di acquisto

6 Febbraio 2013

www.osservatori.net

OSSERVATORI.NET
ICT & Management

Attività interattiva - NUOVE PRATICHE DI ACQUISTO

3. Quali aspetti degli acquisti ritiene importante approfondire nei prossimi incontri?

RECRUITING PERSONALE ACQUISTI
DEMAND MANAGEMENT

Social Media e nuove pratiche nei processi di acquisto

6 Febbraio 2013

www.osservatori.net

Appendice 2: Survey Deloitte



SOCIAL BUSINESS IN YOUR ORGANIZATION (This section refers to the entire enterprise or organization.)

For the purposes of this survey, we define "social business" (SB) broadly to include activities that use social media, social software and technology-based social networks to enable connections between people, information and assets. These activities could be internally focused within the enterprise or externally focused towards customers, suppliers and partners. Examples include:

- Social media: Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.;
- Social software: instant messaging, wikis, blogs, enterprise collaboration platforms, etc. and/or;
- Technology-based social networks: employee and community forums, etc.

Please answer the following enterprise-wide level questions to the best of your ability or knowledge.

How important do you consider SB to be to your organization?

	Unimportant	Somewhat unimportant	Neither important nor unimportant	Somewhat important	Important
Today	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
One year from today	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Three years from today	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

To what extent do you agree with the following statement: In general, SB has positively affected my organization's business outcomes.

Strongly disagree Disagree Neither agree nor disagree Agree Strongly agree Don't know

https://survey.qualtrics.com/SU/SE?SID=SV_0HePzM1U2rluH&source=1

1/3

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 6%

Describe the overall interest in SB in your organization over the past year.

- Increasing
 Staying the same
 Decreasing
 Don't know

To what extent is your organization using SB externally (e.g., customer-facing social media initiatives) vs. internally (e.g., enterprise collaboration platforms)?

- Purely external
 Somewhat more external than internal
 Equally external and internal
 Somewhat more internal than external
 Purely internal

To what extent is your organization using SB to improve the following?

	Not at all	Small extent	Moderate extent	Great extent	Don't know
Leadership/Management (e.g., communication, corporate strategy, recruiting, talent management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operations (e.g., manufacturing, supply chain partner/supplier management and interaction)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation (e.g., collaboration and knowledge management / sharing, new product development, competitive intelligence)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing (e.g., sales, branding, customer service)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://survey.qualtrics.com/SE?SID=SV_0HePzM1U2riuh&source=1

23

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 6%

Does any single person or group have the responsibility to oversee/manage your organization's SB initiatives?

Yes

No

Don't know

What is the highest level/rank of the individual(s) whose job it is to oversee/manage your organization's SB initiatives?

- C-suite
- VP level, business unit president or other top level executive but below C-suite
- Director level
- Manager level
- Staff-level coordinator
- Don't know

[Next >>](#)

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 14%



What metrics does your organization use to determine the success of social initiatives? (check all that apply)

- Do not measure
- Anecdotal evidence (i.e., success stories)
- Media or platform-based measures (e.g., traffic, likes, followers, social reach, number of posts/topics, time spent on site)
- Operating-based measures (e.g., customer/employee satisfaction, productivity, time to market, time to issue resolution)
- Financial-based measures (e.g., sales, costs)
- Don't know

How important is social data (i.e., data or analysis generated by user participation on social media platforms) for your business?

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Unimportant | Somewhat unimportant | Neither important nor unimportant | Somewhat important | Important | Don't know |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

To what extent does your organization do each of the following?

	Not at all	Small extent	Moderate extent	Great extent	Don't know
Generate social data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collect social data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitor / listen to social data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyze social data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrate social data into customer and	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://survey.qualtrics.com/SSE?SID=SV_0HePzM1U2riuh&source=1

14

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 14%

... processes (e.g., enterprise systems, including CRM or ERP)

To what extent is your organization using insights from social data to improve each of the following?

	Not at all	Small extent	Moderate extent	Great extent	Don't know
Understanding of market shifts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategy development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visibility into operations or communications	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identification of talent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other (please specify)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imagine an organization transformed by social tools that drive collaboration and information sharing across the enterprise and integrates social data into operational processes. How close is your organization to that ideal?

Please rate on a scale of 1-10 where 1 = "Not at all close" and 10 = "Very close"

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Assume that your organization's proximity to that ideal indicates your organization's SB maturity. How do you think your organization's SB maturity compares to other organizations in your industry?

Far behind Behind About the same Ahead Far ahead

21/11/13

Social Business Survey | Current Progress 14%

What companies do you see as exemplars in SB in your industry?

List up to three

There are none

Don't know

What are the top barriers impeding senior management's adoption of SB within your organization? (select up to 3)

- Fear of employee abuse
- Legal or regulatory concerns
- Insufficient customer demand
- No strong business case or proven value proposition
- Lack of a knowledge sharing culture
- Too many competing priorities
- Fear of challenging established norms and practices
- Lack of senior management sponsorship
- Lack of an overall strategy
- Lack of management understanding of SB
- Lack of measurement
- Security concerns (e.g., brand risk, lack of control, intellectual property theft)
- Lack of technical implementation skills
- None/No barriers exist
- Don't know
- Other (please specify)

What are the top barriers impeding other employees' use of SB within your organization? (select up to 3)

- Others in their organization are not using
- Lack of clear guidelines
- No business incentive to use
- Lack of clear purpose
- Fear potential negative consequences of sharing wrong thing
- Their boss isn't using
- Lack of management understanding of SB

https://survey.qualtrics.com/SU/SID=SV_0HePzM1U2r1uh&source=1

3/4

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 14%

- Fear of presenting ideas in a public setting within the organization
- They don't see the value, appears to be a waste of time
- Security concerns (e.g., brand risk, lack of control, intellectual property theft)
- No time to use
- Tools too difficult to use
- None/No barriers exist
- Don't know
- Other (please specify)

<< Back

Next >>

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 23%



Personal Involvement

Please answer the following personal-level questions to the best of your ability or knowledge.

For the purposes of this survey, we define "social business" (SB) broadly to include activities that use social media, social software and technology-based social networks to enable connections between people, information and assets.

Are you personally involved in an SB initiative in your organization?

Yes

No

How many years has this initiative been in place?

Less than one year

One year

Two years

Three years

Four years

Five plus years

Don't know

Is the specific business objective of this SB initiative clear to you?

Yes

No

Don't know

<< Back

Next >>

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 31%

MIT Sloan
Management Review

Deloitte.

How would you rate the success of this SB initiative in reaching the target business objective?

Unsuccessful Somewhat unsuccessful Somewhat successful Successful Too soon to tell Don't know

Was it started as (or is an outcome of) a pilot or experimental approach?

Yes No Don't know

Has this SB initiative involved or resulted in fundamentally changing or creating a new business process?

Yes No Don't know

Is this SB initiative expected to deliver a financial return on investment?

Yes No Don't know

To what extent do you agree with the following statement:

I believe SB represents an opportunity to fundamentally change the way my organization works.

Strongly disagree Disagree Neither agree nor disagree Agree Strongly agree

<< Back Next >>

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 40%



How do you believe SB represents an opportunity to fundamentally change the way your organization works?

<< Back

Next >>

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 48%

MIT Sloan
Management Review

Deloitte.

To what extent do you believe your organization's leadership feels SB is an opportunity to fundamentally change the way your organization works?

Not at all Small extent Moderate extent Great extent Don't know

How important is SB for informing your actions and supporting decision-making in your day-to-day role?

Unimportant Somewhat unimportant Neither important nor unimportant Somewhat important Important Don't know

How important to you is it to work for an organization that has mature SB practices?

Unimportant Somewhat unimportant Neither important nor unimportant Somewhat important Important

Is your organization multinational (has operations outside of the country in which you work)?

Yes
 No

<< Back Next >>

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 57%



Social business helps my organization perform or operate across geographies.

Strongly disagree Disagree Neither agree nor disagree Agree Strongly agree

Social business increases operational challenges for my organization when working across geographies.

Strongly disagree Disagree Neither agree nor disagree Agree Strongly agree

<< Back Next >>

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 68%

MIT Sloan
Management Review

Deloitte.

In which areas does SB most help your organization perform across geographies? (check all that apply)

- Marketing (e.g. sales, branding, customer service)
- Innovation (e.g. collaboration and knowledge management / sharing, new product development, competitive intelligence)
- Leadership/Management (e.g. communication, corporate strategy, recruiting, talent management)
- Operations (e.g. manufacturing, supply chain partner/supplier management and interaction)
- Other (please specify)
- None
- Don't know

[<< Back](#)[Next >>](#)

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 74%

MIT Sloan
Management Review

Deloitte.

What kind of challenges does SB introduce into your multinational organization?

- Cultural (e.g., differences in work practices or how to use SB tools)
- Operational (e.g., collaborating in real time across time zones)
- Regulatory (e.g., differing privacy and regulatory requirements)
- Language (e.g., collaborating using multiple languages)
- Technological (e.g., different SB tools used in different geographies)
- Other (please specify)
- None
- Don't know

<< Back

Next >>

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 83%



ABOUT YOUR ORGANIZATION AND YOUR ROLE

A. What were the revenues of your parent organization in its last fiscal year (in US dollars)?

- None (e.g. startup or nonprofit)
- Less than \$1M
- \$1M - \$49M
- \$50M - \$249M
- \$250M - \$999M
- \$1B - \$4.99B
- \$5B - \$20B
- More than \$20B

B. What is your organization's total employee headcount?

- 1 - 100
- 101 - 500
- 501 - 1,000
- 1,001 - 5,000
- 5,001 - 10,000
- 10,001 - 100,000
- More than 100,000

C. Which best describes your organization's primary industry?

- Aerospace and Defense

https://survey.qualtrics.com/SU7SID=SV_0HePzM1U2rliuh&source=1

1/5

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 83%

- Agriculture and Agribusiness
- Automotive
- Chemicals
- Construction and Real Estate
- Consumer Goods
- Education
- Electronics
- Energy and Utilities
- Entertainment, Media and Publishing
- Financial Services – Banking
- Financial Services – Insurance
- Financial Services – Asset Management, Private Equity
- Government/Public Sector – Federal/State
- Government/Public Sector – City/Local
- Healthcare Services – Payer
- Healthcare Services – Provider
- IT and Technology
- Logistics and Distribution
- Manufacturing
- Oil and Gas
- Pharmaceuticals and Biotechnology
- Professional Services
- Retail
- Telecommunications/Communications
- Transportation, Travel or Tourism

D. Is your organization business-to-business (B2B) or business-to-consumer (B2C)?

- Primarily B2B
- Primarily B2C
- Equally B2B and B2C

E. What portion of your organization's revenues are generated from an online

https://survey.qualtrics.com/SU7SID=SV_0HePzM1U2rliuh&source=1

25

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 83%

presence?

- Less than 25%
- 25% - 50%
- 51% - 75%
- More than 75%

F. What is your primary functional affiliation?

- Corporate communications
- Customer service
- Finance
- General management
- Human resources
- Information technology
- Marketing
- Operations
- Product development
- Research
- Risk management
- Sales
- Supply chain operations management
- Other (please specify)

G. Which of the following best describes your role?

- Board member
- CEO/President/Managing director
- CFO/Treasurer/Comptroller
- CIO/Technology director
- CMO
- Other C-level executive focused on social media
- Other C-level executive or equivalent
- Senior VP/VP/Director
- Head of business unit or department
- Manager
- * * * * *

https://survey.qualtrics.com/SU/7SID=SV_0HePzM1U2rliuh&source=1

3/5

2/11/13

Social Business Survey | Current Progress 83%

- Marketing staff
- IT staff
- Sales staff
- Product development staff
- Other (please specify)

H. What is your age?

- 21 or younger
- 22 to 27
- 28 to 35
- 36 to 44
- 45 to 52
- 53 to 59
- 60 or older
- Prefer not to answer

I. What is your level of technological interest?

- Low – I just use the tools I'm given to get the job done; learning new gadgets is a waste of time
- Somewhat low – I take what I'm given, but it's fun to have good technology once I'm used to it
- Medium – I'm aware of blockbuster technology trends, and I may get certain new items in their first few months of release, but tech tools are just means to an end
- Somewhat high – I like playing with new toys, but I don't have to be an early adopter
- Very high – I like to get the latest and greatest gadgets; my friends consult me for tech advice

J. In which country do you primarily work?**K. In which country is your organization headquartered?** https://survey.qualtrics.com/SSE/?SID=SV_0HePzM1U2rliuh&source=1

4/5

21/11/13

Social Business Survey | Current Progress 91%



Thank you for taking the time to complete our survey!

Please enter your email address in the box below to be entered in the drawing for the iPad Air, courtesy of MIT Sloan Management Review.

Would you be willing to participate in a short follow-up interview by email or telephone about the survey? If so, please type your email address below.

<< Back Next >>

Appendice 3: Survey

INTRODUZIONE

Ai fini di questa indagine, si definiscono "social media" (SM) quegli strumenti che consentono la creazione di reti sociali, quindi la connessione tra persone e la condivisione d'informazioni e risorse. Questi strumenti vengono utilizzati sia all'interno delle imprese sia al loro esterno, per collaborare con clienti, fornitori e partner.

I social media includono forum e social communities, social network, come Facebook, LinkedIn e Twitter, e i social software, come wiki, blog e piattaforme per instant messaging.

La preghiamo di rispondere alle seguenti domande al meglio delle Sue conoscenze. I dati verranno trattati in forma assolutamente anonima.

ANAGRAFICA: riguardo alla sua impresa e al suo ruolo

1. Quale, tra i seguenti ruoli, descrive al meglio il suo **ruolo** all'interno della sua impresa?

- Board member
- C - level (CEO/CFO/CMO...)
- Manager
- Quadro
- Membro di staff
- Altro (specificare)

2. Qual è la sua **funzione d'appartenenza**?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Communications | <input type="radio"/> Operations |
| <input type="radio"/> Customer service | <input type="radio"/> Product development |
| <input type="radio"/> Finance | <input type="radio"/> Research |
| <input type="radio"/> General management | <input type="radio"/> Risk management |
| <input type="radio"/> Human resources | <input type="radio"/> Sales |
| <input type="radio"/> Information technology | <input type="radio"/> Supply chain management |
| <input type="radio"/> Marketing | <input type="radio"/> Altro (specificare) |

3. Qual è l'età media dei dipendenti all'interno della sua impresa?

- 25-25 anni
- 36-45 anni
- 46 e oltre

4. All'interno della sua impresa:

- Non è permesso utilizzare i social media
- È stato effettuato del training per l'utilizzo dei social media
- Esistono delle linee-guida per l'utilizzo dei social media
- I social media sono strumenti utilizzati quotidianamente

5. Approssimativamente, a quanto ammonta il budget dedicato ai social media? (in €)

6. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Abbastanza d'accordo	D'accordo	Completamente d'accordo
Il budget allocato ai Social Media è elevato rispetto alla media dei progetti in corso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
All'interno della sua impresa esiste un team dedicato allo sviluppo e alla gestione dei Social Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiste un team che si dedica a tempo pieno alla gestione dei Social Media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono state create delle modalità per valutare l'efficacia dei Social Media nell'ambiente di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Sono state utilizzate delle metriche per determinare l'efficacia dei Social Media? (risposta multipla)

- Non esistono metriche
- Evidenza empirica (casi di successo)
- Metriche basate sulle caratteristiche dei SM (numero di like, traffico sulla piattaforma, numero di followers, numero di post/thread, tempo speso sul sito, ecc)
- Metriche basate sulle performance operative (soddisfazione dei clienti/fornitori, produttività, time-to-market, ecc)
- Metriche basate su voci di bilancio (vendite, fatturato, costi, ecc)
- Non saprei

TIPOLOGIA E UTILIZZO DEI SOCIAL MEDIA

8. Quali **tipi di Social Media** si usano nella sua azienda? (risposta multipla)

- Blog (Blogger, Wordpress)
- Microblog (Twitter)
- Image, podcasts e video sharing (YouTube, Flickr)
- Wiki (Wikipedia, TWiki)
- Social bookmarking (del.icio.us, StumbleUpon)
- Strumenti per la co-creazione (Userfarm, Zooppa, Desall)
- Social networking (Facebook, LinkedIn, Xing, Hyves)
- Q&A (Quora, LinkedIn Answers)
- Piattaforme aziendali
- Strumenti per videoconferenze (Skype, CiscoWebEX)
- Altro (specificare)

9. Da **quanti anni** sono stati introdotti i Social Media nella sua impresa?

- Meno di 1 anno
- 1 anno
- 2 anni
- 3 anni
- 4 anni
- 5 anni
- Più di 5 anni

10. Nel corso dell'ultimo anno, l'**interesse** della sua impresa nei confronti dei Social Media...

- È cresciuto
- È rimasto invariato
- È diminuito

11. Quanto **reputa importanti** i Social Media all'interno della sua impresa in un orizzonte di tre anni?

	Per niente (1)	2	3	4	5	Estremamente (6)
Oggi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tra un anno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tra tre anni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Nell'utilizzo dei Social Media, che **tipo di interazione** ha con i membri del suo network? (risposta multipla)

- Indiretta: le informazioni vengono fornite ma i partecipanti non possono partecipare alla conversazione (come per esempio in una bacheca)
- One-way: è possibile dare/ricevere informazioni agli altri membri ma senza discussione diretta (per esempio i wiki che non possono essere modificati in tempo reale)
- Conversazione tra sole due persone, per esempio attraverso una chat o una videochiamata
- Conversazione tra più persone, per esempio partecipando ad una community

13. Nell'utilizzo dei Social Media, di norma qual è la **velocità di risposta** dei membri del suo network?

- Molto bassa: si devono cercare le informazioni nelle conversazioni passate
- Basso: le risposte arrivano in modo asincrono, anche a distanza di giorni
- Media: le risposte arrivano nel giro di poche ore
- Alta: le risposte arrivano in tempo reale, nel giro di pochi minuti
- Molto alta: si effettua una conversazione in tempo reale, con botta e risposta istantanea

14. Approssimativamente, quante **ore** trascorre sui Social Media settimanalmente?



15. Approssimativamente, a quanto ammonta la **sessione più lunga** che trascorre sui Social Media su base giornaliera?



16. Utilizza i Social Media per **ottenere informazioni** riguardo (risposta multipla):

- Clienti
- Fornitori
- Competitor
- Best practice esterne all'impresa
- Informazioni all'interno dell'impresa
- Altro

17. Secondo lei, l'utilizzo dei Social Media rappresenta un **modo per migliorare**.....(indichi quanto è d'accordo)

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
La velocità, la quantità e la ricchezza delle informazioni condivise con i fornitori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La velocità, la quantità e la ricchezza delle informazioni condivise con i clienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La velocità e la qualità delle decisioni e dei processi interni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni **sull'introduzione dei Social Media (SM)**:

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
Al momento dell'introduzione era presente una strategia aziendale riguardo al loro utilizzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando sono stati introdotti, le motivazioni a supporto erano chiare e definite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'introduzione è stata effettuata in un numero elevato di funzioni e processi aziendali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso che l'introduzione dei SM abbia impattato positivamente sui risultati ottenuti dalla mia azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: tramite l'**introduzione** dei Social Media....

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
si è registrato un miglior coordinamento interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
si è riscontrato un rafforzamento delle relazioni intraziendali (ovvero con i colleghi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
le relazioni con attori esterni all'impresa si sono rafforzate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
si è registrato un abbassamento dei costi di relazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
è migliorato il processo di raccolta dati (marketing/acquisti/R&D)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

UTILIZZO DEI SOCIAL MEDIA NELLA SUA ORGANIZZAZIONE

20. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
Il risultato del mio lavoro dipende da quello delle persone appartenenti alla mia funzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le informazioni necessarie al mio lavoro sono spesso soggette a variazioni consistenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spesso il mio lavoro necessita d'informazioni derivanti da altre funzioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spesso il mio lavoro necessita d'informazioni derivanti da altre funzioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La nostra unità si riunisce periodicamente per discutere le conseguenze delle tendenze di mercato e lo sviluppo di nuovi prodotti

25. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo all'acquisizione delle informazioni all'interno della sua azienda:

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
La mia impresa è dotata di un sistema integrato per la condivisione della conoscenza tra le diverse funzioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I dipendenti delle varie funzioni hanno rapporti frequenti con personale di altri reparti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mia impresa raccoglie informazioni attraverso mezzi informali (ad esempio il pranzo con amici del settore, colloqui con i partner commerciali)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mia impresa organizza periodicamente incontri speciali per acquisire nuove conoscenze con i principali partner sia della nostra organizzazione che di terze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I dipendenti hanno rapporti frequenti con parti terze (es. commercialisti e consulenti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
Siamo lenti a riconoscere cambiamenti nei mercati dei nostri clienti o fornitori (ad esempio, concorrenza, regolazione, demografia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si comprendono velocemente nuove opportunità per servire i clienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizziamo e interpretiamo rapidamente le esigenze dei clienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
La mia impresa possiede dei processi per filtrare la conoscenza ottenuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mia impresa possiede dei processi per l'applicazione della conoscenza ottenuta per la risoluzione di nuovi problemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siamo in costante ricerca di nuove modalità per sfruttare al meglio la conoscenza a nostra disposizione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La nostra unità presenta difficoltà nella creazione di nuovi prodotti e servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti informazioni riguardo la **forza delle relazioni con partner strategici** (quindi sia fornitori che clienti):

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
Rispetto alla media del settore, la sua impresa ha un elevato numero di partner che ricoprono un ruolo strategico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I prodotti o servizi forniti dai tali partner strategici sono facilmente sostituibili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pari prodotto/servizio, i partner sono facilmente sostituibili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le relazioni create con i fornitori sono improntate al lungo periodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attualmente, le relazioni instaurate con i fornitori più importanti sono in atto da diverso tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo all'**integrazione con partner esterni**: nella sua impresa...

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
Esiste un alto tasso di condivisione informativa con i partner attraverso tecnologie dell'informazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si effettua la pianificazione congiunta con i partner per ottenere da loro un alto tasso di reattività e prevedere la domanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esistono delle partnership strategiche molto integrate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esistono degli indicatori di performance comuni per la valutazione dei risultati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo al **joint NPD**: nella sua impresa...

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
Si creano e si sostengono opportunità per l'interazione tra dipendenti e membri esterni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si enfatizza il coinvolgimento del fornitore attraverso processi formali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si condividono con i partner gli obiettivi del progetto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. La sua impresa opera in un **contesto multinazionale**? Ovvero, parte del processo produttivo è situato all'estero?

- Sì
- No

35. Pensa che i Social Media aiutino la sua impresa nella gestione dei rapporti con clienti e fornitori **all'estero**?

Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: per quanto riguarda l'utilizzo dei Social Media **con persone esterne** alla sua impresa, pensa che i membri del suo network...

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
Saranno coerenti nel tempo: a fronte dello stesso problema prenderanno la stessa decisione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siano affidabili anche qualora non siano strettamente monitorati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manterranno la riservatezza e i segreti commerciali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si impegnino nel rispettare i termini contrattuali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non assumeranno comportamenti opportunistici nel caso se ne presenti la possibilità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BARRIERE E STRUTTURA AZIENDALE

37. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
I SM sono utili perché aumentano la produttività e la qualità del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I SM assorbono troppo del mio tempo e non vedo benefici nell'utilizzarli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso i SM perché lo fanno tutti ma se dipendesse da me non li userei affatto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: all'interno di una rete di social network...

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
È giusto aiutarsi in caso di dubbi o necessità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso che se ne avessi bisogno, gli altri membri del SM mi aiuterebbero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sapendo che se ne avessi bisogno i miei contatti mi aiuterebbero, penso che sia giusto aiutare gli altri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
Uso i SM per la gestione e la condivisione di dati sensibili dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su approvazione dei miei superiori per la condivisione d'informazioni riservate, non esiterei a utilizzare i SM tra i vari strumenti a mia disposizione (mail, telefono, posta, ecc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le piattaforme di SM danno garanzie sufficienti da poterli usare per gestire contratti e informazioni sensibili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In generale, i SM sono affidabili e sicuri per poter trattare dati sensibili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In generale, credo che l'utilizzo dei SM non sia rischioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Pensando all'organigramma aziendale, a quale struttura assomiglia, tra le seguenti?



FUNZIONALE



DIVISIONALE



IBRIDO



MATRICE

41. All'interno dell'organigramma, quanti livelli gerarchici sono presenti?

1 2 3 4 5 6 più di 6

42. Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni: all'interno della sua impresa...

	Completamente in disaccordo (1)	2	3	4	5	Completamente d'accordo (6)
il processo decisionale è molto centralizzato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l'autonomia decisionale dei singoli è incoraggiata, a fronte di una maggiore conoscenza del contesto in cui le decisioni verranno applicate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c'è un forte controllo da parte dei supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Immagini un'impresa **totalmente integrata** grazie ai Social Media, quindi caratterizzata da condivisione informativa a livello globale, una stretta collaborazione tra funzioni e processi produttivi che integrino i diversi punti di vista.

Su una scala da 1 a 10, quanto è vicina la sua impresa a questo ideale?

1 (Lontano) 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Vicino)

44. Come valuta l'utilizzo dei Social Media della sua azienda rispetto alla media del suo settore?

Molto sotto alla media Sotto alla media Nella media Sopra la media Molto sopra la media

FINE

Grazie per aver completato la survey!

Appendice 4: Costrutti Survey

Sezione	Costrutto	Fonte	Cronbach α
INTERNAL INTEGRATION	TOP MANAGEMENT SUPPORT	Bradford, M. and Florin, J. (2003)	0,85
	ORGANIZATIONAL OBJECTIVES CONSENSUS	Bradford, M. and Florin, J. (2003)	0,89
	TASK INTERDEPENDENCE	Jarvenpaa, S.L., & Staples, D.S. (2000).	0,8
	KNOWLEDGE ACQUISITION	Jansen (2005) e Hsiu-Fen Lin, Gwo-Guang Lee, (2005)	0,86
	KNOWLEDGE ASSIMILATION	Jansen (2005)	0,79
	KNOWLEDGE TRANSFORMATION	Jansen (2005) e Hsiu-Fen Lin, Gwo-Guang Lee, (2005)	0,82
	KNOWLEDGE EXPLOITATION	Jansen (2005)	0,8
EXTERNAL INTEGRATION	RELATIONSHIP IMPORTANCE	Cousins (2006)	0,81
	EXTERNAL INTEGRATION	Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. (2011)	0,79
	PRODUCT TECHNOLOGY INTEGRATION	Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. (2011)	0,9
	PROCESS TECHNOLOGY INTEGRATION	Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. (2011)	0,9
BARRIERS	CHANGE MANAGEMENT	Rozemeijer et al (2011)	N.A.
	SECURITY	Belanger, Carter (2006)	0,82
	ORGANIZATIONAL CULTURE	Schneckenberg (2009)	N.A.
	COMMITMENT TO NETWORK	Rozemeijer et al (2011), Mui, Mohtashemi, Halberstadt (2002)	N.A.
	INTERNAL - EXTERNAL TRUST	Cousins (2006) e Rozemeijer et al (2011)	0,81