
A che punto è la vostra organizzazione? Misuratelo col Social Business Index

Lo strumento sistemico per valutare e incrementare il grado di maturità della vostra organizzazione verso il social business.

di Rosario Sica e Emanuele Scotti

L'attuale contesto competitivo ed economico ha definitivamente messo in crisi i tradizionali modelli di management e di business per la creazione del valore. Assistiamo quotidianamente, ormai, alla fine del business (e dell'organizing, aggiungiamo) "as usual". Le soluzioni di ieri – burocrazie, strutture verticistiche e di controllo, procedure sclerotizzate di governance - si rivelano i problemi di oggi ed impediscono a molte organizzazioni di valorizzare l'intelligenza presente al proprio interno e di liberare il proprio potenziale di innovazione e di reattività. Se il Social Business è, come anticipavamo nel Social Business Manifesto e come abbiamo concretizzato nel Social Business Toolkit, la risposta tangibile a queste nuove necessità, è urgente, allora, dotarsi di uno strumento sistemico che permetta di valutare la prontezza e il grado di trasformazione del business e dell'organizzazione verso questo nuovo paradigma. In questo articolo, presentiamo questo strumento diagnostico, di verifica, improvement e governance (il Social Business Index) esplicitando e descrivendo le dimensioni indagate, le aree di valutazione e i criteri di ponderazione soggettivi.

Lo scenario dei cambiamenti economici e organizzativi in atto

Lo scenario che le aziende fronteggiano è la risultante di una serie inedita di discontinuità che possono essere sintetizzate come segue.

- **Turbulent e disruptive economy:** la rapidità con cui

le posizioni competitive si trasformano o si annullano non ha precedenti. Gli esempi che abbiamo nei settori della telefonia (Nokia, Blackberry) del finance (Lehman brothers) o del trasporto aereo (EasyJet, RyanAir) sono sotto questo profilo paradigmatici. L'accentuazione di questa disruption è sempre più evidente e accelerata con ingresso di nuovi player e il progressivo sgretolarsi dei confini tradizionali tra le industry (si pensi all'healthcare e ai servizi di "quantified self" o ancora all'introduzione dei meccanismi predittivi, anticipatori e socializzati dell'industria dell'entertainment)

- **Social & empowered customer:** i consumatori hanno saputo sfruttare il potere della rete molto meglio – per ora – di quanto non abbiano saputo fare brand e marketer. Il potere che i consumatori hanno assunto nei meccanismi di reputazione della marca e nella formazione dei comportamenti di acquisto non ha precedenti (caso United Airlines/Dave Carroll per citare il caso oramai storico) ed è destinata a crescere ulteriormente con la diffusione inarrestata di social, cloud e mobile service e applicazioni.
- **Service-dominant economy:** le economie di prodotto si stanno trasformando in economie di servizio, molto più complesse da disegnare e gestire in quanto basate sulla interazione/integrazione, sempre più digitali e in rete, tra organizzazione e sistema cliente (si pensi alla trasformazione di IBM impressa da Lou Gerstener a cavallo degli anni 2000). L'emergere di fenomeni ancor più nuovi

come la sharing economy accentua e ridefinisce ulteriormente questa “social service orientation” dell’economia contemporanea

- **Customer relationship a rischio:** organizzazioni sempre più grandi e strutturate per silos tendono a perdere il contatto con il consumatore nonché la capacità di costruire relazioni intime e di lungo periodo; nel mentre nuovi soggetti di cultura digitale si stanno conquistando questo ruolo (TripAdvisor, Amazon, Booking.com). Quando questa distanza si accentua le organizzazioni tendono a mantenere visioni superate e distorte circa i meccanismi di ingaggio e relazione con i diversi attori del mercato
- **Big Data:** viviamo in un’era ad alta intensità di dati – dati in crescita esponenziale, a velocità accelerata e da fonti molteplici. La capacità di apprendimento continuo sia all’interno delle organizzazioni sia nei confronti dei mercati è diventata una possibilità concreta per le imprese e uno degli asset competitivi nei processi decisionali. E, tuttavia, le organizzazioni non sono preparate a gestire questa mole di dati e subiscono il sovraccarico informativo e il rumore di fondo.

La nuova sfida cui sono chiamate le aziende: il Social Business

Il Social Business è un nuovo sistema di organizzazione dell’impresa, che mette al centro le relazioni collaborative e di networking (fra dipendenti, partner, clienti, fornitori) per fronteggiare e generare valore nei mercati complessi. Il Social Business sta oggi costruendo un’organizzazione più adeguata alle sfide del cambiamento: più efficiente nell’indirizzare i crescenti bisogni di collaborazione che il nuovo contesto competitivo genera; più reattiva e resiliente in quanto basata su meccanismi di networking riconfigurabili; più intelligente nel valorizzare le sue risorse interne; più aperta e connessa al mercato e ai clienti; più capace di innovare.

L’esperienza mostra che il percorso verso il Social Business non si esaurisce nell’introduzione – pur cruciale – di nuovi strati di tecnologia 2.0 (mutuata dai Social Media) ma costituisce una vera e propria trasformazione. Questa trasformazione tocca aspetti rilevanti tra cui la cultura, la governance, le strutture e i processi, i modelli di leadership aziendali e le strategie HR. Per inquadrare tale percorso abbiamo proposto recentemente il Social Business Toolkit (HBR, giugno 2013), un documento che articola 59 azioni per una trasfor-

mazione verso il Social Business efficace e profittevole. Le caratteristiche di questo approccio: tenere insieme il focus sull’esterno (marketing, comunicazione) e quello sull’interno (operation, HR, R&D); costruire un nuovo modello di funzionamento dell’impresa più meritocratico e aperto, rivedendo posizioni di potere e scardinando le logiche gerarchiche frenanti; integrare tecnologie e business line; porre attenzione alla cultura e agli aspetti organizzativi, lavorando sui comportamenti ma anche sui mindset sottostanti; prestare cura nel coltivare il cambiamento garantendo commitment e ingaggio; assicurare un approccio trasformativo sostenibile, creando sistemi di reale utilità sia per l’organizzazione che per le persone.

Misurare il percorso di trasformazione

Superare i silos, liberare il potenziale di intelligenza e innovazione ancora bloccato nelle procedure e nelle strutture operative, costruire nuovi sistemi di relazione e di produzione di valore che integrino dipendenti, clienti e partner... Questo percorso di trasformazione può essere misurato, sia in termini di prontezza che in termini di maturità.

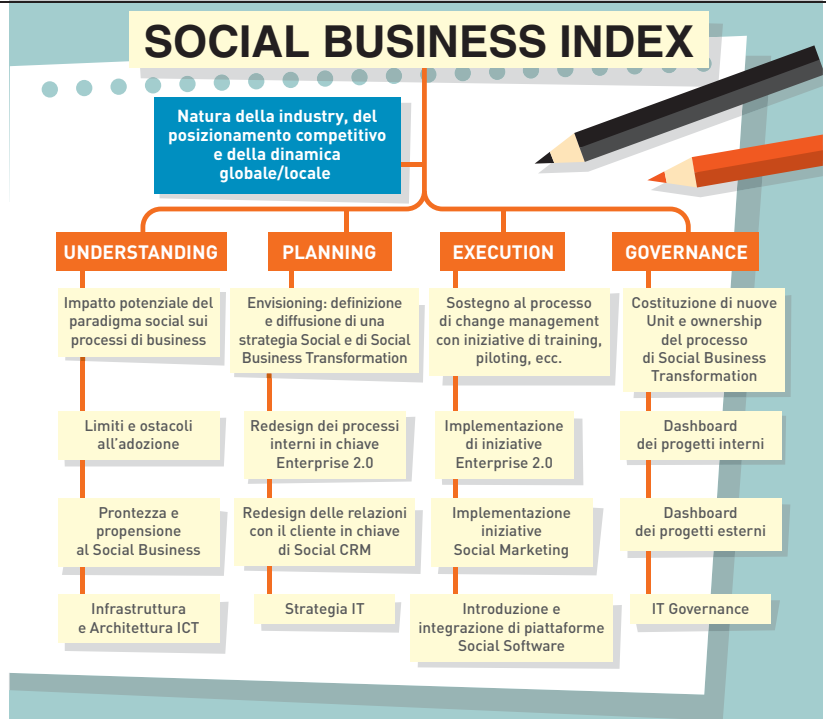
Ad oggi non esistono indici complessivi utilizzabili per misurare questo processo. Gli indici disponibili rilevano fenomeni parziali di questo percorso, limitando in alcuni casi l’analisi ad aspetti che riguardano la presenza del brand nei social media.

È quello che accade per il Social Business Index di Dachis Group (2011), che legge in tempo reale le performance nei social media di circa 30.000 brand internazionali.

Interessante è anche il “Social Business Maturity Level” proposto da Altimeter Group nel 2011, caratterizzato da un approccio più ampio – che considera anche fatti organizzativi quali l’accentramento o meno della responsabilità sul Social Business, il processo di governance, l’education – ma tuttavia con un grado di approfondimento deliberatamente limitato (il questionario è di 18 domande).

Più recente è il Digital Workplace Maturity Scale di Jane McConnell (2014), un modello che legge lo stato di evoluzione del Digital Workplace ovvero delle nuove Intranet aziendali. Ha la caratteristica di proporre una tassonomia comprensiva dei fenomeni tecnologici, operativi e culturali. Rimane tuttavia focalizzata sull’interno dell’organizzazione.

Figura 1
Social Business Index



Il Social Business Index

Il tool descritto in questo articolo è finalizzato a offrire alle organizzazioni una possibilità di verifica dell'adozione del Social Business, tenendo in considerazione tutti i fattori essenziali che concorrono a definirla.

Il Social Business Index si basa infatti su una molteplicità di variabili (circa 50 complessivamente) che fotografano:

- Fattori esterni (relativi alla introduzione di logiche social nella relazione con i clienti, con i partner e con l'ecosistema) e fattori interni (community aziendali, intranet, social networking tra dipendenti) in una visione olistica dell'organizzazione
- Dimensioni relative alla execution e dimensioni relative alla strategia sottostante
- Analisi di prontezza e di eventuali ostacoli, spesso rilevanti in termini di cultura e di "trappole" valoriali

Nel suo utilizzo, l'Index si basa su un questionario quali-quantitativo compilato con il supporto di uno steering committee di alto livello, in grado di avere visibilità sui fenomeni oggetto di indagine. La compilazione del questionario, nelle esperienze che abbiamo condotto, è occasione di allineamento e di condivisione interne.

Le variabili dell'Index sono state dedotte dal Social Business Toolkit, di cui rappresentano una traduzione operativa. Snellendo l'approccio utilizzato per il Toolkit, le variabili su cui è costruito il Social Business Index sono riportate nella Figura 1.

Come si può vedere dalla tabella, le variabili sono raggruppate in quattro passaggi fondamentali (Understanding, Planning, Execution, Governance).

Ponderazione di variabili e azioni

Non tutte le variabili/azioni hanno lo stesso peso all'interno del Social Business Index. Il procedimento di ponderazione è stato realizzato distinguendo tre momenti:

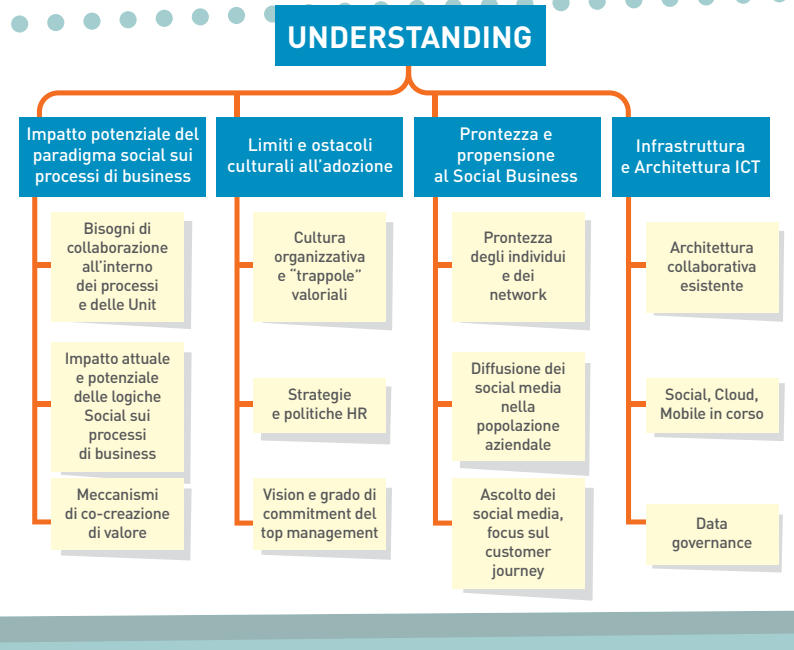
- l'attribuzione di un peso percentuale ad ognuno dei quattro passaggi, intesi come Sub-Index come mostrato nella tabella
- l'attribuzione di un peso percentuale ad ogni variabile e azione entro ognuno dei quattro raggruppamenti o Sub-Index.
- la considerazione di un calcolo combinatorio in cui il punteggio delle fasi successive viene condizionato dai punteggi rilevati nelle fasi precedenti

Questo meccanismo di ponderazione dà luogo a uno strumento a un tempo sofisticato e di immediata applicazione pratica.

Le ragioni che ci hanno orientato nella definizione dei fenomeni da osservare e nell'attribuzione dei pesi dei Sub-Index sono le seguenti:

- **Understanding:** la comprensione delle tendenze in atto, delle opportunità e dei rischi che il Social Business pone è una premessa rilevante del processo di trasformazione. Tale comprensione tocca al tempo stesso sia l'urgenza della trasformazione sia i freni alla stessa; dipende non solamente dalla capacità di far evolvere la cultura interna, ma anche da rinnovate capacità di analisi dei fenomeni di mercato in grado di cogliere le nuove spinte collaborative. Rilevante è in questo senso l'utilizzo di nuove modalità di analisi (quali la Organizational Network Analysis) in grado di catturare dimensioni informali e di networking nei processi di business. Le variabili di questa sezione dell'index rilevano la prontezza complessiva dell'organizzazione, senza la quale le iniziative di Social Business transformation sono destinate a fallire.
- **Planning:** Questa componente dell'Index rileva la presenza e la consistenza dei meccanismi di impostazione e pianificazione di iniziative Social Business: il commitment manageriale, la portata (strategia overall o specifica iniziativa), il focus (interno/esterno), le modalità di governance del processo (fondamentali sono approcci user-centered e di co-design con gli utenti), la strategia IT conseguente.
- **Execution:** In fase di implementazione l'Index si basa sia sull'analisi delle iniziative in corso (pilot o a regime, popolazione coinvolta, grado di integrazione con sistemi tradizionali, gradimento ed efficacia del progetto ecc.) sia sulla valutazione dei sistemi di supporto al cambiamento messi in atto (training, coaching, supporto al pilot, meccanismi di feedback e

Figura 2. **Fase di Understanding: elenco dei sotto-topic**



tuning, comunicazione ecc.).

- **Governance:** pur pesando relativamente poco nell'Index la sezione Governance analizza una componente in ogni caso importante: la capacità di gestire e monitorare il processo di trasformazione. In questa sezione vengono analizzate le eventuali dashboard e KPI utilizzati nei progetti di Social Business nonché la modalità organizzativa prescelta per l'accentramento delle responsabilità (dalla creazione di una Unit specifica incaricata di governare i progetti di collaboration interni alla funzione di Chief Digital Officer sempre più presente in molte organizzazioni)

UNDERSTANDING:

Valutare il grado di comprensione delle logiche e delle dinamiche del social business

Si tratta della fase e della prospettiva di calcolo più strettamente "diagnostica". Le dimensioni che vengono indagate e misurate sono il grado di comprensione che l'organizzazione ha della natura e dell'impatto delle logiche collaborative e social al suo interno e nei rapporti con l'ecosistema esterno. In questa sezione dell'Index, si valuta, ad esempio, se e quanto l'organizzazione percepisce i bisogni di social collaboration tra le proprie divisioni, funzioni e unit; che impatto questa può avere in considerazione della specifica natura operativa dell'organizzazione; in che misura riconosce l'importanza di analizzare il customer journey da una prospettiva sistemica (digitale e analogico) e di mettersi all'ascolto delle conversazioni del consumatore nelle sue diverse fasi, se

è in grado di modellare e immaginare nuovi meccanismi di co-creazione del valore tra fornitori, clienti, consumatori, se ha una conoscenza approfondita del livello di diffusione tecnologica e di "digital literacy" dei social media tra i propri dipendenti.

PLANNING:

Valutare il grado di pianificazione delle strategie e dei modelli di social business

Si tratta della fase e della prospettiva di calcolo più strettamente legata alla "pianificazione" delle nuove strategie e dei modelli di social business. In questa sezione dell'Index, pertanto, vengono valutate e misurate le capacità dell'organizzazione di progettare e approntare operazioni e pratiche per il cambiamento e il passaggio verso modelli di business e di organizzazione collaborativi e social. Vengono, così, indagate più direttamente questioni come la pianificazione di nuove politiche HR e del ridisegno dei processi di business in chiave collaborativa, la predisposizione in co-design di indicatori e criteri di valutazione del processo di cambiamento, il riorientamento delle culture organizzative le logiche proprie del digitale (trasparenza, trust, emergenza, peer-to-peer...), la progettazione di dispositivi per l'apprendimento continuo e incremento delle competenze digitali (ad esempio: la pianificazione di una Digital

Figura 3. **Fase di Planning: elenco dei sotto-topic**

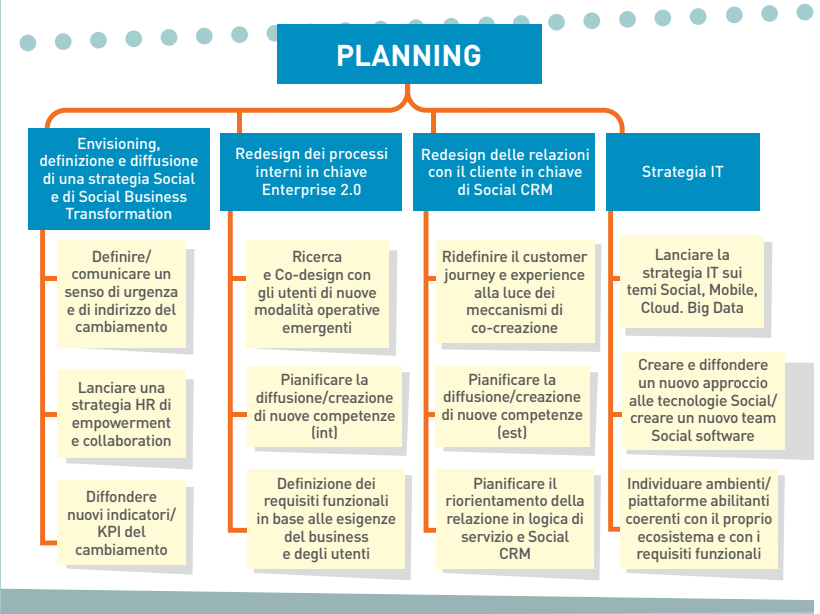
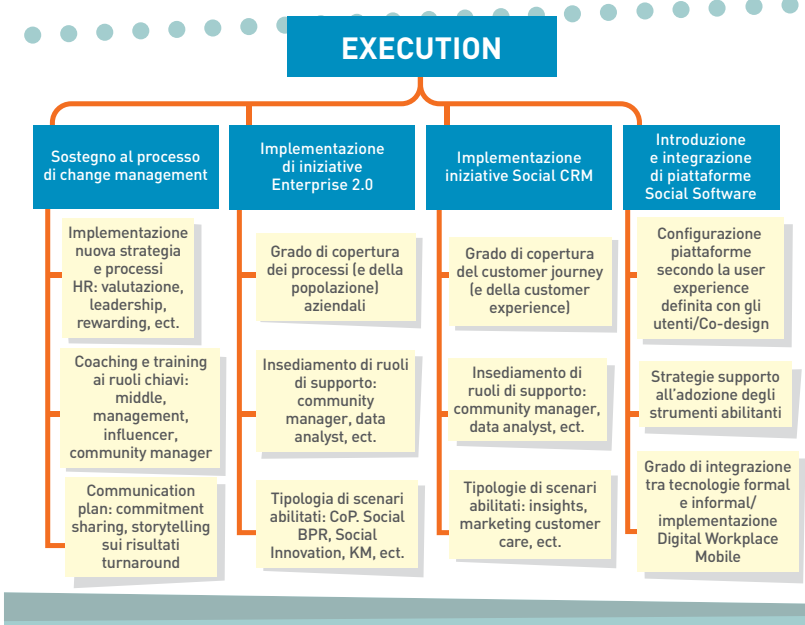


Figura 4. **Fase di Execution:**
elenco dei sotto-topic



school e Corporate academy per l'accelerazione delle nuove competenze dei dipendenti), la pianificazione di specifiche strategie ITC per supportare introduzione di social, mobile, cloud e big data in azienda.

EXECUTION:

Valutare il grado di esecuzione delle strategie e delle pratiche di social business

Viene valutato il grado di esecuzione delle nuove strategie e dei modelli di social business, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. In questa sezione dell'indice, il focus è sulla capacità dell'organizzazione stessa di mettere in campo e all'opera le attività pianificate secondo una logica implementativa di natura lean e adattiva. Pertanto, le domande si concentrano sui nuovi processi HR, sulle pratiche di coaching e training a supporto del cambiamento, il grado di copertura e scalabilità sull'intera popolazione dei progetti pilota di social business transformation che si fossero mostrati efficaci, l'inseadimento di nuove figure e ruoli chiave (es: community manager, data scientist) per guidare/consolidare il cambiamento, la configurazione e il supporto all'adozione (training, championing) delle nuove architetture tecnologiche social interne (enterprise social network, idea management) ed esterne (social crm).

GOVERNANCE:

Valutare la capacità di gestire e consolidare le strategie e le pratiche di social business

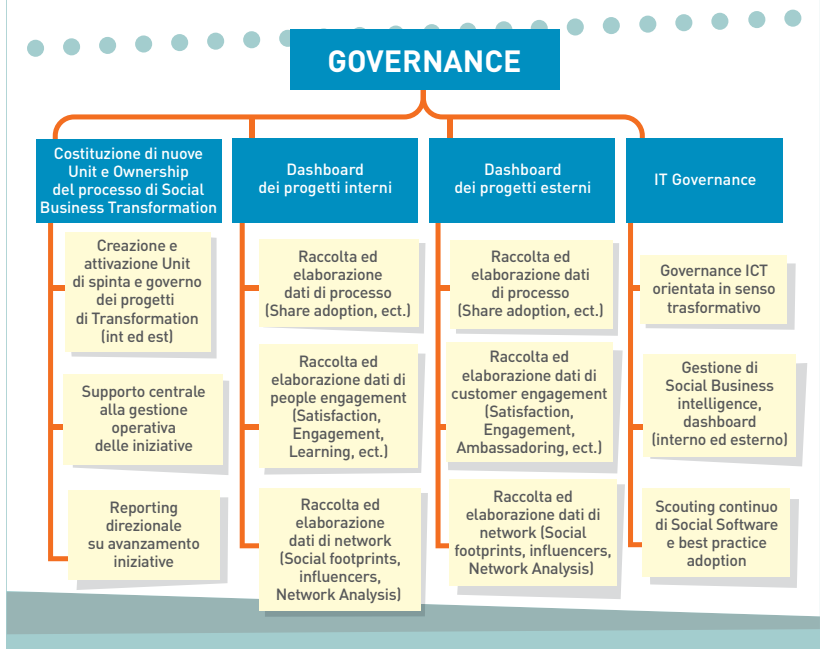
In questa sezione dell'indice, le dimensioni che vengono indagate e misurate sono il livello e le modalità

di governo che l'organizzazione è in grado di mettere in campo per monitorare e guidare l'esecuzione del cambiamento, nonché per consolidare il passaggio verso un nuovo tipo di organizzazione. In questa prospettiva, l'Index è chiamato a valutare la presenza o meno di un centro di eccellenza che governi e indirizzi la trasformazione, a indagare dell'esistenza o meno di cruscotti per monitorare, in tempo reale, il livello di coinvolgimento dei dipendenti (sull'interno) e di soddisfazione dei consumatori (verso l'esterno), a verificare l'attivazione di strumenti di reporting e procedure per lo scouting tecnologico continuo di nuove applicazioni e architetture collaborative (social, mobile, cloud, social data), ad accertarsi dell'adozione effettiva di reportistica, intelligence e apprendimento continuo da parte dell'organizzazione circa lo stato di avanzamento e di generazione di valore del processo di trasformazione complessivo.

Le fasi di maturità dell'organizzazione verso il Social Business

Il Social Business Index, articolato nelle quattro aree e sottosezioni esplicitate sopra in funzione delle evidenze raccolte con il questionario quali-quantitativo, consente di mappare il grado di prontezza e maturità su una scala da 0 a 5 (si veda schema sottostante). Ai due estremi, il grado 0 indica l'assenza totale di compren-

Figura 5. **Fase di Governance:**
elenco dei sotto-topic



sione, di progettazione, di attuazione e governo delle logiche collaborative e social all'interno dell'organizzazione mentre il grado 5 segnala che siamo in presenza di una organizzazione che ha pienamente compreso, progettato e implementato le logiche del social business che vengono concretamente attuate e sistematicamente governate

Esperienze applicative

Un esempio di come l'impiego dell'Index possa essere utile è dato da un'impresa del settore manifatturiero, di casa madre statunitense, la cui filiale italiana si è mossa in questi anni per implementare una serie di azioni inerenti all'area Social Business, con risultati giudicati fin qui deludenti. L'uso dell'Index ha consentito di capire rapidamente perché. L'applicazione dell'indice ha rivelato che, pur avendo l'azienda in questione ottenuto un valore elevato nell'Execution e uno discreto nella Governance, i valori relativi all'Understanding e al Planning sono risultati molto bassi. Questi dati significano che, da parte di questa azienda, le azioni sul terreno del Social Business sono state messe in atto senza una valida preparazione della cultura e dei processi interni e senza un'adeguata pianificazione delle attività da intraprendere. Un errore decisamente da evitare, rivelatore di un approccio non sistemico, che espone al grosso rischio di sviluppare azioni social per le quali l'organizzazione non è realmente pronta e che non sono inquadrare in una

visione di respiro strategico. Il valore complessivo dell'Index, conseguente al sistema di ponderazioni adottato, è stato giudicato basso e insoddisfacente. Ma l'applicazione del Social Business Index, oltre a sottolineare ciò, ha permesso di evidenziare con chiarezza le ragioni per cui i risultati sono stati inferiori alle aspettative, orientando il management a prendere le misure opportune per reimpostare il proprio Social Business in modo più corretto.

In altri casi, abbiamo potuto verificare una situazione opposta. Il valore dell'indice, ugualmente mediocre, derivava infatti da punteggi relativamente alti sul terreno dell'Understanding e del Planning e molto bassi invece sul terreno dell'Execution. In queste aziende, palesemente, la comprensione dell'importanza di avviare la Social Business Transformation era presente e diffusa, tanto da aver portato a pianificare varie azioni di cambiamento. Ma l'implementazione di tali azioni, ostacolata da ostacoli di diversa natura e da culture aziendali ancorate al passato, non ha potuto finora procedere in modo soddisfacente. Pure in queste circostanze l'impiego dell'Index ha portato maggiore chiarezza rispetto allo stato della trasformazione e un incentivo ad andare avanti con maggiore decisione nei suoi aspetti operativi.

Conclusioni

La Social Business Transformation è un percorso di evoluzione dell'organizzazione verso un modello basato sulle connessioni e sui meccanismi collaborativi emergenti. Questo percorso, ritenuto strategico da molte corporation per far fronte a mercati sempre più complessi e turbolenti, può oggi essere disegnato (cfr Social Business Toolkit, HBR, giugno 2013) e – come abbiamo illustrato in questo articolo – misurato nelle sue numerose componenti costitutive.

Una misura che è in grado di:

- definire una roadmap delle azioni prioritarie rispetto al proprio specifico contesto organizzativo e di mercato
- leggere la robustezza e la completezza del percorso eventualmente intrapreso
- individuare le componenti non indirizzate che potrebbero minarne il successo
- dettagliare le azioni da eseguire

Il Social Business Index è articolato in quattro macro-aree, 12 topic, e circa 50 sotto-topic. Le risultanze raccolte con il questionario quali-quantitativo vengono ponderate in considerazione di pesi assegnati alle aree e alle variabili, nonché alla progressione delle fasi del percorso di trasformazione.

Figura 6. **Social Business Index e fasi di maturità**

