

Intranet: un modello evolutivo per l'impresa

FRANCESCA CARNEVALE PELLINO

L'Intranet Aziendale viene sviluppata secondo modelli di business differenti che ne caratterizzano la struttura, l'architettura tecnologica e le finalità applicative. All'interno dei diversi modelli (Istituzionale, Operativa e Knowledge Management) si sviluppano dunque direttive più o meno integrate finalizzate all'utilizzo della struttura per la comunicazione interna, per la gestione di procedure interne all'Azienda, per finalità di collaborative work, per la gestione documentale.

L'Intranet deve essere pensata come progetto ad alta rilevanza, e richiede una visione progettuale non avulsa da criteri strategici e di investimento finalizzato da parte dell'impresa.

In Italia i risultati dei Rapporti annuali dell'Osservatorio del MIP Intranet Files evidenziano come ancora sia carente, per quanto alcuni tentativi denotino diversità di approcci, la visione dell'Intranet come progetto strategico.

Parole chiave: Intranet - Evoluzione - Modelli di business Intranet - Intranet istituzionale - Intranet operativa - Intranet di knowledge management

Intranet. Una definizione

Obiettivo del nostro lavoro è quello di affrontare la tematica dell'evoluzione dell'Intranet, intesa non solo come servizio, ma come tutto ciò che Intranet può essere, quali dinamiche ad essa siano sottese e a che punto sia, nel nostro Paese, il dibattito su tale tema.

Scegliamo di partire da una definizione, che chiarisca meglio l'oggetto della nostra ricerca; una definizione desunta dal dizionario De Agostini disponibile su Internet (<www.sapere.it>), scelto per il pregio del costante *aggiornamento*:

Intranet

s. inglese [da intra+net, rete interna], usato in italiano come sf. Sistema di rete privata, interna a una azienda, che utilizza i servizi della struttura di comunicazione locale LAN esistente e gli standard e i protocolli del World Wide Web (WWW). Creata e gestita direttamente dagli utenti in base alle loro esigenze, è utilizzata per facilitare la pubblicazione di docu-

menti e per la comunicazione e la condivisione di informazioni all'interno di un'azienda, in collegamento anche con le sedi distaccate.

Dunque, in poche parole, Intranet è una rete locale, generalmente estesa a livello delle aree funzionali di una Istituzione o di una Azienda, che viene realizzata utilizzando le specifiche tecnologiche di Internet: architettura *client/server* e protocolli di comunicazione, linguaggi di programmazione e servizi, come il trasferimento dei file o la messaggistica elettronica.

La definizione citata è estremamente chiara, ma, a nostro parere, riduttiva. Come vedremo, l'Intranet non è infatti soltanto «creata e gestita direttamente dagli utenti in base alle loro esigenze», e tanto meno una soluzione semplicemente «utilizzata per facilitare la pubblicazione di documenti e per la comunicazione e la condivisione di informazioni all'interno di un'azienda».

Intranet. Un progetto strategico

Intranet può essere un progetto strategico, una soluzione di integrazione, uno strumento operativo, una rivoluzione dell'operatività.

Un'iniziativa Intranet, l'idea di realizzazione di una Intranet, è un progetto che all'interno dell'organizzazione si finalizza non soltanto alla condivisione di servizi e *know-how*, di strumenti e informazioni, o alla comunicazione interna, ormai riduttive rispetto alle grandi potenzialità, ma anche ad una cultura innovativa del modo di lavorare, alla rivoluzione delle metodologie operative.

Intrinseco nel concetto di Intranet è, in partenza, l'interessante elemento dell'estensione: non geografica, bensì funzionale.

Per intenderci, una Intranet aziendale, ad esempio l'Intranet di una compagnia assicurativa, collega, mette in comunicazione, condivide risorse delle diverse aree operative (la *field force*, l'*operation*, il *management*) *dovunque* esse siano dislocate, ma può anche consentire l'interazione del risultato dell'operatività dislocata sul campo, ad es. la sottoscrizione di una polizza gestita da un agente, con il sistema informativo aziendale che la processa.

Con ciò che ne consegue. Leggiamo, per rimanere nel seminato del nostro esempio, in un articolo apparso su "Assicura" del maggio 2004 l'intervento di Andrea Rapetti, del Coordinamento Intranet del Gruppo RAS (primaria compagnia assicurativa nazionale), *Ras: l'identità di un Gruppo integrato passa anche dalla Intranet.*

«La prima Intranet di Ras vede la luce nel 1999 e fino al 2002 si sviluppa attraverso l'implementazione di varie applicazioni web based, secondo le esigenze specifiche delle singole Direzioni/Società.

Una strategia Intranet definita a livello corporate si delinea a partire dal 2002, con obiettivi quali: il rafforzamento verso l'interno dell'identità di gruppo assicurativo e finanziario integrato, la condivisione della conoscenza distribuita, l'incremento della produttività individuale nonché della collaborazione interfunzionale.

Ras ha quindi deciso di sviluppare un progetto di razionalizzazione dell'infrastruttura e dei contenuti Intranet, creando centralmente un unico ambiente di gruppo, punto di accesso unificato alle numerose informazioni e applicazioni accessibili via web. In particolare, due sono i macrolivelli secondo cui è organizzata la nuova piattaforma Intranet di Ras: le sezioni orizzontali di carattere istituzionale ("Noi in Ras", "Io e Ras", "Scrivania" e "Biblioteca") e le sezioni verticali di carattere più operativo, specifiche di alcune Direzioni/Società del gruppo. Dalle sezioni orizzontali è possibile accedere a tutte le applicazioni trasversali: comunicati aziendali, informazioni sulla struttura organizzativa, rassegna stampa, gestione ferie e permessi individuali, job posting, ecc. Le sezioni verticali offrono invece servizi più specifici. Per citare solo alcuni esempi: la sezione verticale di RasService presenta applicativi per la consultazione on line dei sinistri; quella delle Agenzie Ras integra il servizio di web TV, sviluppato dalla Direzione Commerciale a supporto della comunicazione verso la rete delle novità di prodotto e delle iniziative commerciali. Nell'ambito dei progetti Internet di Ras, l'Intranet ha una priorità strategica elevata e un budget rilevante, gestito da un comitato centralizzato. I budget di sviluppo dei siti verticali sono gestiti autonomamente dalle Direzioni/Società, nel rispetto delle politiche di gruppo, mentre l'infrastruttura e lo sviluppo informatico sono affidati a Ge.Si.».

In queste righe sono racchiusi elementi estremamente interessanti, quegli elementi che ci permettono di ampliare una visione riduttiva dell'intranet-contenitore-di-documenti e dell'intranet- vetrina: si parla di identità dell'Azienda, di informazioni di carattere istituzionale ma anche di strategia, di applicazioni, di integrazione, di operatività, di servizi specifici, di applicativi funzionali.

E questi sono gli aspetti che, nella sua evoluzione, l'Intranet ha sempre maggiormente toccato.

La fonte principale delle nostre informazioni è l'Osservatorio Intranet Files, un osservatorio permanente nato nel 2002 per iniziativa del MIP - Politecnico di Milano e Gruppo Webegg, con l'obiettivo di creare e diffondere la conoscenza delle Intranet in Italia.

Il panorama delle funzionalità all'interno di una Intranet

L'Osservatorio ha innanzitutto mappato le diverse funzionalità ed esigenze che possono trovare un riscontro applicativo all'interno di una Intranet, raggruppandole idealmente in sei categorie di appartenenza.

Communication channel

La categoria include le funzionalità legate all'aspetto comunicativo Aziendale e volte alla semplificazione del processo di diffusione. Questa categoria è generalmente caratterizzata dalla unidirezionalità di tipo *top-down* e dalla bassa interattività per gli utenti, e include comunicazioni interne di carattere più o meno ufficiale come rassegne stampa, comunicati, *newsletter*.

Service platform

Alla categoria dei servizi appartengono quelle funzionalità che consentono, grazie all'infrastruttura dell'Intranet, agli utenti aziendali di accedere ad esempio alla prenotazione di *facilities*, all'*help desk*, talvolta al sistema di *e-learning*.

Document management

Nella categoria sono incluse le funzionalità legate all'archiviazione, alla ricerca e alla fruizione dei documenti. Spesso sono presenti anche funzionalità di *versioning* (si pensi ad esempio alla documentazione del sistema Qualità in Azienda).

Community

Le funzionalità di *Community* all'interno di una Intranet sono legate ad aspetti di incontro e comunicazione di tipo sincrono (*chat*) o asincrono (*forum*, *mailing list*).

Collaborative work

Le funzionalità nella categoria sono quelle di supporto all'operatività aziendale di gruppo (*e-rooms*, *groupware*, *wiki*).

Process support

Nella categoria *Process support*, infine, si trovano i *tool* a supporto dei processi aziendali, sviluppati *ad hoc* o integrati nell'infrastruttura.

Intranet. I 3 modelli di *business*

La panoramica delle funzionalità che possono essere presenti all'interno di una Intranet e l'analisi sul campo dei riscontri hanno suggerito una ideale distinzione delle Intranet in 3 grandi tipologie: Intranet Istituzionali, Intranet Operative, Intranet di *Knowledge Management*.

Intranet Istituzionali

Le Intranet Istituzionali sono costituite dalle attività di supporto alla catena del valore all'interno dell'Azienda.

Rappresentano ad esempio il canale di comunicazione interna, la gestione delle risorse umane, le attività amministrative, con un approccio di tipo, generalmente, unidirezionale, dall'alto verso il basso, dall'impresa agli utenti (il personale dell'Azienda), che se ne serve per trasferire e pubblicare informazioni di utilità generale per il personale.

Talvolta nell'ambito della Intranet istituzionale vengono collocate le funzionalità che semplificano alcune procedure, come la disponibilità di modulistica standard o l'accesso alla prenotazione delle sale riunioni, degli spazi di lavoro etc.

L'obiettivo rilevato per le Intranet istituzionali è duplice, nella direzione dell'aumento del senso di appartenenza del dipendente all'Azienda e della semplificazione di alcune procedure con conseguente riduzione di costi.

L'Intranet istituzionale è quasi un modello statico, poco interattivo per l'utente che, per definizione, ne è invece il primo fruitore.

Intranet Operative

Sono le Intranet che supportano processi o funzioni aziendali, rivolte generalmente a specifiche categorie e funzioni, ad accesso limitato e non generalistico, finalizzate all'automazione di alcune attività, riducendo in tal modo il ciclo di esecuzione e i costi dei processi tradizionali. Si pensi ad esempio all'utilizzo nel contesto dell'Intranet di tipo operativo del sistema di inserimento degli ordini nel sistema informativo aziendale (maggiore efficienza), o di *scheduling* risorse, o di effettuazione di un ordine di cancelleria; ad applicazioni di *time reporting* o di inserimento rimborsi spese; di un sistema CRM nella gestione del rapporto con il Cliente (maggiore efficacia).

Intranet di *Knowledge Management*

Le Intranet di *Knowledge Management* hanno come scopo quello di raccogliere, organizzare e rendere fruibile il *know-how* di un'Azienda.

Tale modello di Intranet ha, a differenza del modello operativo, una trasversalità di coinvolgimento dell'utenza, impattando sulle diverse unità funzionali dell'impresa, contribuendo alla centralizzazione della conoscenza e alla sua accessibilità.

Nell'ambito di una Intranet di KM l'utenza ha a disposizione una serie di funzionalità legate alla gestione dei documenti, oltre ovviamente ai documenti stessi, e strumenti di *community* quali *chat*, *instant messaging*, *forum*, *mailing list* etc.

Evoluzione di Intranet in Italia

L'Osservatorio Intranet Files ha operato un costante monitoraggio della situazione italiana delle Intranet e della loro evoluzione diffondendo i risultati in 2 Rapporti, pubblicati rispettivamente nel 2003 e nel 2004, consistenti in analisi attraverso *case studies* di un sempre maggior numero di Intranet di grandi e medie Aziende italiane.

I Rapporti dell'Osservatorio sono il risultato di una ricerca eseguita tramite interviste multiple e analisi *on-line* e riguardano gli anni 2002 e 2003.

Il Rapporto 2002 analizza un campione di 29 Intranet italiane, mentre quello 2003 estende l'analisi a 50, di Aziende appartenenti a settori anche non esplorati precedentemente.

Tabella: Confronto nell'applicazione dei 3 modelli di Intranet

Rapporto Osservatorio Intranet Files	Istituzionali	Operative	KM
2002	62%	17%	21%
2003	62%	22%	16%

Fonte: Osservatorio Intranet Files

Dal Rapporto 2003 dell'Osservatorio Intranet Files emerge che ancora in misura limitata le Aziende prestano interesse all'aspetto dell'Intranet rispetto a quanto invece non facciano nei confronti di altre soluzioni di *e-business*.

Infatti, i risultati della ricerca evidenziano la predominanza delle Intranet di tipo Istituzionale (come già avveniva nel 2002) e soprattutto la difficoltà di intendere l'Intranet come progetto strategico, sia per la mancanza di un approccio di pianificazione e gestione mirato al conseguimento di obiettivi di innovazione dei

moduli organizzativi dell'Azienda, sia per la difficoltà di definire metriche per la stima *ex-ante*, necessarie a misurare i ritorni dell'investimento Intranet.

Emerge dunque sistematicamente la difficoltà nella quantificazione dei benefici, nella misurazione dei ritorni dell'introduzione di una Intranet che include il ripensamento dei processi organizzativi.

In effetti, nell'analisi dell'evoluzione del campione 2002, si riscontra nel 2003 una contrazione del *budget* per il progetto Intranet nel 34% dei casi, mentre si ha un rispetto dei piani soltanto per il 21% dei casi.

Ciò che costantemente emerge nel rapporto evolutivo è comunque sempre la mancanza di un approccio alla realizzazione della Intranet come progetto strategico, mirato a un cambiamento organizzativo e di processi.

A partire dalla sponsorizzazione del Progetto, alle risorse che vi vengono coinvolte.

L'Intranet è quasi sempre un progetto isolato, carente dell'interazione trasversale delle unità funzionali/operative dell'azienda; generalmente la gestione dell'iniziativa Intranet è demandata, come del resto lo è nella maggior parte dei casi lo sviluppo, alla funzione IT Aziendale, o talvolta alla funzione HR per la predominanza delle metodiche di comunicazione interna: il coinvolgimento delle *line*, o comunque delle funzioni utenti nell'Azienda, è spesso, in ogni fase di implementazione di una iniziativa Intranet, assai limitato.

E scarso è sempre il coinvolgimento degli utenti finali (nel 68% dei casi) nella fase di analisi dei requisiti: anche questo elemento si configura come critico nel contesto della iniziativa Intranet.

Conclusioni

Dunque l'Intranet alla stregua degli altri progetti *e-business* ha una valenza strategica per il sistema azienda.

Infatti, evolvendo da una struttura di tipo istituzionale-operativo al modello di *knowledge management*, l'implementazione consapevole e strategica di una Intranet permette di raggiungere obiettivi di efficienza ed efficacia. Se l'utilizzo di servizi *on-line* a supporto dei processi operativi aziendali permette di ridurre i costi (efficienza), strumenti di *knowledge management* permettono di migliorare la qualità dei servizi erogati verso i clienti finali, ottenuta attraverso la gestione e condivisione della conoscenza sviluppata internamente, e anche l'innovazione dei processi organizzativi aziendali.

Fattori critici per il raggiungimento di questi risultati sono la pianificazione e gestione del progetto, le scelte tecnologiche, la definizione di metriche di *performance*, la volontà del *top management* di promuovere e gestire il cambiamento, e il coinvolgimento degli utenti.

Bibliografia

- Mariano Corso - Andrea Rangone, *I modelli di business Intranet*. Milano, [2004]
Mariano Corso - Stefano Mainetti - Andrea Rangone, *L'evoluzione delle Intranet in Italia: i modelli di business*. Milano, [2004]
Mariano Corso - Stefano Mainetti - Andrea Rangone, *L'evoluzione delle Intranet in Italia: le piattaforme tecnologiche*. Milano, 2004
Mariano Corso - Stefano Mainetti - Andrea Rangone, *L'evoluzione delle Intranet in Italia: la rilevanza strategica*. Milano, 2004
Mariano Corso - Stefano Mainetti - Andrea Rangone, *Un modello evolutivo della Intranet*. Milano, 2004
Ras: *l'identità di un Gruppo integrato passa anche dalla Intranet*. Intervista con Andrea Rapetti. "Assicura", 5 (2004).

