



# e-penteo

## ***Entrevista a:***

***Eugeny Káganer Professor Associat a IESE Business School***

***“Les empreses han de començar a pensar en eines 2.0, i han de fer-ho ara”***

Blogs, xarxes socials, wikis, microblogging, col·laboració, CRM social, gestió de clients 2.0, empresa 2.0... termes com aquests han inundat les organitzacions durant l'últim any obligant-les a reaccionar, a prendre una decisió en un sentit o un altre. Hem d'implantar una xarxa social corporativa? Per què? Per a què? I una nova plataforma de col·laboració interna? Com hem de connectar amb els nostres clients en l'era d'Internet? Totes aquestes preguntes pressionen no només al CIO, també a la resta de directius, des del CEO al director de RR.HH.

En aquest ePenteo, **Eugeny Káganer, Professor Associat en IESE Business School** i expert en xarxes socials corporatives i el desenvolupament del concepte “empresa 2.0”, dóna la seva visió sobre el tema, com a complement a les Trobades Enfocades que hem realitzat recentment.

**Penteo: Hi ha moltes definicions del concepte “empresa 2.0”. Com ho definiria vostè?**

**Eugeny Káganer:** L'etiqueta d' “empresa 2.0” genera molt debat. El terme “social” ha adquirit una connotació molt negativa al món corporatiu. Quan dius “social”, la gent visualitza a empleats distrets del seu treball parlant en un xat sobre què tenen previsió de fer en finalitzar la jornada. Per això moltes companyies prefereixen parlar de “col·laboració”. Les dues etiquetes més comunes per referir-se a aquest fenomen són “empresa 2.0”, que és un terme que se centra més en les eines, i

“social business”, que incorpora moltes altres coses, com a processos, cultura empresarial etc. Des del meu punt de vista, no es tracta de la tecnologia, encara que és un facilitador clau. Es tracta d'un canvi molt profund que afecta a les empreses tant interna com externament i que fa referència a aquestes coses que solíem fer offline (parlar amb clients, treballadors...) i que ara fem online a través d'eines de col·laboració.

**Penteo: Quin és el nivell d'adopció d'aquest tipus d'iniciatives entre empreses espanyoles respecte a altres països?**

**EK:** De mitjana, el nivell de coneixement entre les empreses espanyoles d'aquest tipus de tecnologies online és menor comparat amb a una audiència internacional, especialment respecte als EUA. Però al mateix temps, l'interès que demostren està creixent molt ràpid. Molts projectes estan sorgint en la part de “social media”, que se centra més en aspectes de màrqueting i publicitat. Però cada vegada més CEOs, CIOs, gerents de recursos humans i altres càrrecs s'estan interessant en com fer servir aquestes eines per donar millor suport a equips dispersos globalment, per expandir-se en altres països, oferir formació, etc.

**Penteo: Coincideix amb algunes de les dades que apunten al fet que les empreses estan gastant encara molt poc en aquests projectes?**

**EK:** Sí, el mercat és encara molt petit però algunes xifres ja prediuen que aquest any la inversió en col·laboració i BI serà més gran que la de projectes d'automatització de processos. Afegir una capa de col·laboració sobre els sistemes tradicionals és un canvi important. Un altre aspecte clau és que la majoria d'aquestes eines s'allotgen en el núvol en models de pagament per ús, per la qual cosa la inversió inicial és molt baixa, per aquest motiu els pressupostos són menors.

**Penteo: Quin departament o càrrecs directius dins de l'empresa es veuen més impactats per aquestes noves eines?**

**EK:** En aquest moment no hi ha un únic punt de propietat o impuls d'aquestes iniciatives dins de l'empresa. Depèn molt de cada cas i de qui tingui les necessitats. Si parlem de “social media”, sol ser màrqueting i comunicació. En formació, el departament de RRHH. L'interessant és que fins ara el departament de sistemes (DTIC) ha estat molt poc inclinat a impulsar aquests projectes. Es tendeix a pensar que el DTIC hauria d'estar en el centre dels mateixos i la realitat és que moltes vegades acaben al marge. De totes maneres, per definició, aquest tipus d'iniciatives són completament transversals.

**Penteo: La primera pregunta que es fan les companyies respecte a projectes de “empresa 2.0” sol ser: “És això per a mi?”, “he de fer alguna cosa?”. Quina anàlisi inicial han de realitzar les empreses per saber si realment han de reaccionar al concepte de “empresa 2.0”?**

**EK:** Crec que una de les claus és que la gent ja fa servir aquestes eines en la seva vida diària, xarxes socials, blogs... quan arriben a la seva feina esperen que la seva empresa els proporcioni les mateixes eines o similars, perquè són les que li fan productiu en la seva vida personal. Si les empreses no les proveeixen la gent trobarà formes alternatives d'utilitzar-les. Per exemple, un informe recent diu que l'ús de Google Apps s'ha incrementat un 300% i el motiu principal és que atès que les empreses no proveeixen aquest tipus d'eines de col·laboració als seus empleats, aquests les acaben utilitzant pel seu compte. És a dir, els CEOs, CIOs... no poden decidir si això es pot oferir no als seus treballadors. Simplement han de fer-ho perquè els empleats més joves i els clients ja ho

demanden. Crec que les empreses han de començar a pensar on i com aquestes eines 2.0 els poden aportar valor, però han de començar ara, perquè la corba d'aprenentatge és llarga.

**Penteo: Moltes companyies argumenten que en ser el seu negoci eminentment B2B i no B2C, aquest món no és per a ells. Què pensa?**

**EK:** Cal diferenciar entre iniciatives internes i externes. Respecte a les internes, és de sentit comú. Qualsevol companyia es pot beneficiar si millora la col·laboració entre empleats, l'intercanvi de coneixement i informació... Moltes empreses B2B tenen personal molt especialitzat, són companyies globals... per aquest motiu aquest tema els interessa. En aquest sentit no hi ha diferència entre B2B i B2C. Respecte a iniciatives externes, aquí hi ha més diferències. Com et connectes i relaciones amb els teus clients? En B2C és directe, els teus clients ja estan a les xarxes socials. Això no passa en B2B. Però sí pots, per exemple, convertir-te en una font de referència en el teu sector, creant contingut de qualitat a la teva pàgina web, en blogs, en xarxes socials, de manera que els teus clients actuals i potencials et vegin com una referència, això que avui alguns denominen "thought leadership".

**Penteo: Creu que és una bona decisió restringir l'accés a xarxes socials i altres eines online dins de l'empresa?**

**EK:** Restringir l'accés és una visió a curt termini. Moltes companyies ho han fet en el passat però ara cada vegada hi ha menys que prenen aquesta decisió. I un dels motius és que connectar directament els teus empleats amb els clients pot reportar molts beneficis. En lloc de prohibir accés, el que les empreses haurien de fer és establir polítiques d'ús de les xarxes socials i educar als seus empleats en com utilitzar-les. Si prohibeixes alguna cosa, sempre obtindràs resistències.

**Penteo: És bona opció crear versions privades de Facebook o altres xarxes socials per implementar en les companyies?**

**EK:** Utilitzar xarxes com Facebook o unes altres com a plataforma interna crec que és una mala idea perquè sempre existeix l'interrogant de qui posseeix les dades. Hi ha altres alternatives que et permetran desplegar una plataforma similar a Facebook, però interna. Però abans d'això, la clau és tenir una visió i una estratègia molt clara sobre per què ho fas. Si simplement proveeixes aquesta plataforma sense més motiu, acabaràs amb una eina òrfena.

**Penteo: Quins creu que són els beneficis clau per a les empreses d'utilitzar eines socials i de col·laboració?**

**EK:** Si mirem les iniciatives internes, que són les més rellevants per al departament TIC, el primer benefici és simplificar el flux d'informació dins de la companyia, la qual cosa et permet eliminar colls d'ampolla. Això ocorre especialment amb la gestió de l'email. Es tracta de tenir un espai integrat on circuli tota la comunicació interna. Un altre benefici és encaixar amb la tendència cap al treball distribuït geogràficament i als equips virtuals. I el tercer és la millora de la productiva i la cultura empresarial: si tothom té accés a la mateixa informació, els processos de treball són més senzills i transparents.

**Penteo: Què hi ha dels riscos per a les empreses d'embarcar-se en aquests projectes?**

**EK:** No és realment un risc, però es veu molt. Les empreses solen ficar-se en aquest terreny només perquè unes altres ho fan, senten pressió per moure fitxa però no entenen molt bé per què han de fer-ho. Com aquestes iniciatives tampoc costen molts diners, es llancen. Però si no tens un pla i un objectiu clar, el projecte fracassarà.

**Penteo: Hi ha un obstacle amb aquests projectes, com en moltes altres iniciatives TIC, que és demostrar el ROI. Es pot fer?**

**EK:** Crec que el que hem de preguntar-nos és precisament això: són aquests projectes diferents de qualsevol altra implementació d'una solució TIC? La realitat és que és molt difícil quantificar el ROI de qualsevol projecte TIC perquè no et donen un output directe que es pugui mesurar. Les eines socials són una plataforma que permet a les organitzacions adquirir certes capacitats que o bé no tenien abans o les millora. Per tant, els beneficis s'obtenen no al nivell de tecnologia, sinó a nivell de processos individuals, i és aquí on cal establir les mètriques.

**Penteo: Quin hauria de ser el rol del director de sistemes (CIO), en aquest tipus de projecte?**

**EK:** És un repte per al departament TIC (DTIC). Principalment, perquè moltes d'aquestes eines estan allotjades en el núvol, la qual cosa permet utilitzar-les a gairebé qualsevol dins de l'organització sense consultar amb sistemes. I el problema és que el DTIC encara està dubtant sobre què fer realment amb el cloud computing, quina posició prendre. Crec que el seu rol ha de ser el de promoure projectes d'innovació de forma més àmplia i global. Molts usuaris encara no saben què fer amb aquestes eines. I el rol del DTIC en part ha de ser el d'impulsar i guiar a l'organització en aquest viatge.

**Penteo: Creu que aquest tipus de projectes són una bona oportunitat pels CIOs per liderar el que des de direcció general es veu com molt rellevant?**

**EK:** Per descomptat. Moltes unitats de negoci eviten aquest tipus de projectes perquè hi ha molts interrogants. I això suposa una oportunitat pel DTIC perquè, primer, hi ha una part tecnològica darrere en seguretat, gestió i disponibilitat i, segon, el seu rol és el d'innovar i guiar al negoci.

*Eugeny Káganer és Professor Associat en el IESE Business School, on ensenya estratègia TIC, online business i Empresa 2.0 a en programes de MBA i cursos de directius. La seva investigació se centra en l'impacte de les tecnologies socials sobre persones, organitzacions i models de negoci. Ha escrit en la publicació oficial de l'Association for Information Systems i en l'European Journal of Information Systems. Les seves publicacions i informes sobre l'ús de les eines socials ha estat àmpliament citat en grans mitjans i blogs, entre ells CIO Magazine, Sant Francisco Chronicle, Read Write Web, ZDNet.*

## Penteo

**Madrid**  
Velázquez 114  
28006 Madrid

**Barcelona**  
Córcega 282  
08008 Barcelona

T.: +34 902 154 550  
www.penteo.com