

INGENIUM

Rivista semestrale del Gruppo  
Engineering sui temi delle  
strategie di impresa e delle  
tecnologie dell'informazione e  
della comunicazione

Anno XII n. 25 - Settembre 1999

## Condividere conoscenza

### La gestione del capitale intellettuale in Ibm

La visione di:

**IBM**

---

**In cinque anni il sistema di gestione dell'Intellectual Capital creato in Ibm è diventato un ampio portafoglio di strumenti di trasformazione dei processi business. Oggi US Army, BP e anche piccoli Comuni si ispirano al suo modello.**

---

La conoscenza oggi ha assunto nelle organizzazioni il ruolo che negli anni '80 era attribuito alla qualità. La sua importanza crescente è intimamente legata ai processi di globalizzazione, in quanto favoriscono:

- organizzazioni sempre più indipendenti dai luoghi in cui i singoli o i gruppi operano;
- contesti di mercato dinamici che richiedono risposte innovative, basate necessariamente su unità di lavoro e processi non convenzionali (task force, team virtuali) in grado di attingere rapidamente al patrimonio di conoscenze dell'organizzazione.

Queste conoscenze abitualmente sono disperse tra vari individui e gruppi, spesso a insaputa delle altre unità di lavoro, o situate addirittura alla periferia di un'organizzazione, come ad esempio la conoscenza adottata da collaboratori esterni.

#### **I vantaggi di condividere conoscenza: i brevetti di Hoffman-LaRoche**

Il problema è come rendere visibile la conoscenza di individui e gruppi anche al resto dell'organizzazione. La sua condivisione infatti può diventare il principale strumento di competizione sui nuovi mercati.

Il grande gruppo chimico-farmaceutico Hoffman-LaRoche aveva il problema storico del ciclo di riconoscimento dei nuovi brevetti farmaceutici, ciclo che deve essere reiterato in ogni Paese, ritardando notevolmente il lancio sul mercato dei nuovi prodotti. Il suo nuovo sistema mondiale di condivisione di conoscenza oggi permette di disegnare rapidamente le mappe di conoscenza richieste per un determinato processo e di identificare gli individui con le conoscenze critiche. Questo sistema ha consentito di portare il ciclo di approvazione e lancio sul mercato da 3 anni a 9 mesi. Un vantaggio competitivo enorme nel mondo farmaceutico e che ha consentito, secondo Hoffman-LaRoche, un risparmio medio di 90 milioni di dollari per singolo nuovo prodotto.

Non sempre un indicatore quantitativo offre la percezione adeguata della condivisione di un simile bene immateriale. Skandia ad esempio misura l'impatto della gestione della

conoscenza tramite un sistema basato essenzialmente su indicatori quali la soddisfazione del cliente, la soddisfazione delle forze di vendita, la motivazione e la competenza del personale.

### **Un approccio integrato: l'esperienza di Intellectual Capital Management**

Hoffman-LaRoche e Skandia - come del resto BP o US Army - sono grandi clienti di Ibm Global Services che oggi fa del knowledge management la punta di diamante della sua offerta, puntando su due elementi competitivi: un approccio integrato e soprattutto l'esperienza interna.

La prima credenziale di Ibm è infatti il suo Intellectual Capital Management (Icm), che nel tempo è diventato un ampio portafoglio di strumenti di trasformazione dei processi business, tesi a identificare i beni intellettuali chiave, i flussi di conoscenza e coordinarli con gli obiettivi strategici (la home page su Notes di Icm offre un'idea dello sviluppo del portafoglio). "È un sistema iniziato 5 anni fa e che non finirà mai di evolvere" sostiene Marina Geri, responsabile della consulenza strategica Ibm. "Oggi opera su Intranet, ma stiamo progettando l'apertura di parti di Icm ai nostri partner".

Il primo obiettivo dell'approccio integrato Ibm è individuare i tipi di conoscenza correlati ai processi strategici di un'organizzazione. Sulla base di questa analisi è possibile mappare, valutare e rafforzare i flussi di conoscenza critica, agendo a tre livelli: creazione di conoscenza, disseminazione nell'organizzazione e utilizzo.

### **Identificare e disseminare la conoscenza esplicita: gli Acquisti Generali in Ibm**

Si tratta ovviamente di partire da specifici processi di business. Ibm ha iniziato ad esempio nel 1995 sviluppando una soluzione per gli Acquisti Generali: mense, viaggi, manutenzione, impianti. Il problema storico del procurement, per Ibm e per tutte le grandi organizzazioni, è superare la frammentazione di costi e di soluzioni da Paese a Paese, o spesso da località a località, per ottenere un unico modello di contratto a livello globale. Un'analisi delle conoscenze esistenti nei vari uffici acquisti di Ibm mondo ha permesso di identificare un'area di eccellenza per ogni Paese. Si è creato in questo modo un Ufficio Acquisti virtuale per ogni segmento di procurement.

Nei viaggi ad esempio è stato individuato un capogruppo americano, affiancato dai membri dei Paesi in cui le esperienze di settore sono più rilevanti. Il gruppo ha scelto un unico fornitore per tutto il mondo, Carlson Wagon Lits, con un unico contratto base, declinato poi secondo le diverse normative nazionali. Laddove il fornitore di riferimento non è presente, quel Paese sceglie un altro fornitore che garantisca le stesse regole e standard contrattuali. Dal 1995 Ibm valuta che questo sistema di gestione nel procurement le abbia fatto risparmiare a livello mondiale qualcosa come 4,2 miliardi di dollari.

### **Estrarre la conoscenza tacita: come si agisce in emergenza**

Buona parte della conoscenza che gli individui e gli stessi gruppi di lavoro impiegano nella loro attività quotidiana tuttavia non è mai stata esplicitata. È una conoscenza "tacita" di cui gli stessi depositari spesso non sono neppure consapevoli o che comunque non hanno mai provato a descrivere. Una società di apparecchiature mediche era stata incaricata di organizzare una sala operatoria mobile per l'esercito statunitense. Per capire le condizioni di lavoro in un campo militare i progettisti avevano chiesto a un'unità paramedica il permesso di filmare la loro attività coi pazienti. I medici dell'unità erano riluttanti, sostenendo che avrebbero potuto benissimo spiegare il loro lavoro senza coinvolgere i pazienti. Ma quando videro il filmato, furono i primi a riconoscere che il loro modo di lavorare "sotto pressione" - che è poi il modo "normale" in cui quasi tutti lavorano - era effettivamente assai diverso da quello descritto nelle procedure standard.

### **Le lezioni di US Army**

La conoscenza è un processo continuamente aperto e non è mai formalizzabile una volta per tutte perché molto si impara dall'esperienza. La US Army ha creato un sistema After Action Review, progettato per catturare rapidamente le lezioni apprese dalle missioni sul campo. E anche organizzazioni che operano in altri campi, come ad esempio BP, hanno adottato un analogo sistema.

### **Il ruolo della multimedialità**

È evidente il ruolo essenziale della tecnologia in tutti i processi descritti, soprattutto in fase di disseminazione di conoscenza. Ma dato che stiamo parlando di una sostanza continuamente mutevole, che spesso si manifesta solo nel dialogo, non bastano tecnologie di manipolazione dati per creare buone basi di conoscenza. Occorrono strumenti in grado sia di potenziare l'interazione umana che di organizzare flussi di informazioni di qualsiasi natura: fotografie, filmati, sonori, testi destrutturati. L'Ufficio Acquisti virtuale di Ibm si basa ad esempio su un sistema Lotus Notes che consente al tempo stesso di organizzare flussi formali di comunicazione e basi di dati, ma anche di vedersi e parlare a viva voce con tutti.

### **Osservare l'esperto al lavoro: la manutenzione degli impianti BP**

Spesso la più potente e insostituibile fonte di conoscenza è osservare come lavora l'esperto. BP ad esempio aveva il problema tipico di tutti i gruppi petroliferi: spese ingenti nella manutenzione degli impianti di estrazione e distribuzione del petrolio. Dall'analisi delle esperienze accumulate i progettisti di Ibm in partnership con BP hanno verificato che il 50% dei problemi erano ricorrenti. Invece di mandare ogni volta in giro per il mondo i pochi grandi specialisti, oggi qualsiasi manutentore è in grado di gestire direttamente la riparazione, utilizzando dei filmati CD-Rom per gli interventi di routine o collegandosi al super-esperto in videoconferenza, col supporto anche di lavagne elettroniche e applicazioni condivise Lotus Notes per problemi inusuali o di particolare complessità.

### **La rivoluzione culturale voluta da Gerstner: comunità di pratica e incentivi**

Ma un sistema di knowledge management si basa innanzitutto su un profondo cambiamento culturale e dunque su una forte leadership. Nessuna tecnologia avrebbe consentito lo sviluppo dell'Intellectual Capital Management, se non ci fosse stata la martellante politica di cambiamento del gran capo di Ibm, Lou Gerstner, col suo celebre slogan "One voice, one team". Lo sforzo cruciale è stato il lavoro sul "people networking" come processo prima di tutto culturale, perché ognuno impari a disseminare le sue conoscenze.

Per favorire la partecipazione delle persone e far emergere la conoscenza tacita è stata attuata anche una politica di incentivi. Chi oggi in Ibm offre suggerimenti o nuove idee che si rivelano commercialmente valide, ha diritto a una percentuale - un vero e proprio diritto di autore - sui proventi generati da quell'innovazione.

Inoltre, per lo sviluppo dell'intellectual capital, sono state identificate e potenziate una cinquantina di "communities of practice", gruppi informali di 20-30 persone che condividono comuni conoscenze professionali o lavorano a uno stesso problema (anche Arthur Andersen, Ernst&Young, BP e molte altre realtà hanno imperniato i loro sistemi di gestione della conoscenza sul potenziamento di queste "communities of practice").

Decisiva è anche la formalizzazione di nuovi ruoli. Per potenziare il suo sistema di apprendimento dall'esperienza, la US Army ad esempio ha creato un vero e proprio Center for Army Lessons Learned.

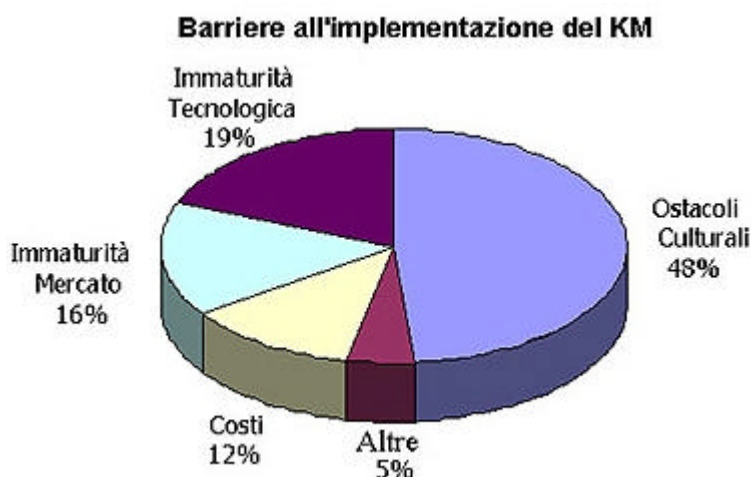
### **Outsourcing strategico: da Fininvest ai piccoli Comuni**

L'approccio integrato al knowledge management proposto da Ibm è essenzialmente un servizio di consulenza strategica, che può arrivare fino allo sviluppo delle soluzioni o anche alla gestione degli strumenti. In questo caso si profila un vero e proprio outsourcing strategico.

Trattandosi di sistemi altamente dinamici e di grande valore aggiunto, il fornitore si propone come un reparto esterno dell'azienda. In vari contratti Ibm propone addirittura di creare una società ad hoc - come la Itc (66% Ibm e 33% Fininvest) - basata su team professionali misti tra cliente e fornitore.

L'outsourcing strategico per la gestione della conoscenza oggi, secondo Ibm, non è solo alla portata di grandi aziende chimiche, petrolifere o della comunicazione, ma anche di piccole organizzazioni, purché associate tra loro. L'associazione non è solo un buon metodo per ripartire i costi, ma spesso è l'unica possibilità per catturare quella conoscenza che, per molti settori di piccole e medie aziende italiane, è disseminata nella rete territoriale del distretto.

Un altro caso significativo è il progetto che Ibm sta sviluppando con un gruppo di piccoli Comuni e di ospedali di un territorio del Nord-Est. La forma associativa permette anche a un piccolo ente locale, abbattendo i costi di investimento, di offrire servizi di avanguardia ai suoi cittadini, come il rilascio elettronico di un certificato o la prenotazione a distanza di un ricovero ospedaliero.



---

[Home page](#) | [Ultimo numero](#) | [La collana](#) | [Scrivete alla redazione](#) | [Diffusione & Distribuzione](#) | [Per acquistare le monografie](#) | [Per acquistare pubblicità](#) | [HOME PAGE GRUPPO ENGINEERING](#)

© 1999 Ed. Engineering a cura della Direzione Comunicazioni