



IBM Première 2007

Dove le idee diventano realtà.



**Collaborazione e conoscenza:
necessità e sfida per le aziende**

Marco Beltrami

IBM Global Business Services, Strategy&Change Leader



La natura del lavoro sta cambiando



*“The most important contribution management needs to make in the 21st century is to increase the **productivity of knowledge work and knowledge workers**. It is on their productivity, above all, that the future prosperity-and indeed the future survival-of the developed economies will increasingly depend.”*

- Peter Drucker, *Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge*, California Management Review, pps. 79-94, V41 N2, Winter 1999.

Il capitale intellettuale ha sostituito il capitale fisico
come fonte del valore organizzativo



Creare capitale intellettuale richiede “gestione della conoscenza”

La “gestione della conoscenza” è una **disciplina** che utilizza le **esperienze**, le **relazioni** ed i **saperi** di un’azienda per accrescere **l’efficacia organizzativa**.

La “gestione della conoscenza” consente alle organizzazioni di **individuare**, **esplicitare**, **condividere** ed **utilizzare**, in maniera più efficace, la conoscenza dei propri **dipendenti**, **clienti** e **partner**

.



Ci sono quattro tendenze principali che evidenziano conoscenza e collaborazione come capacità strategiche e distintive

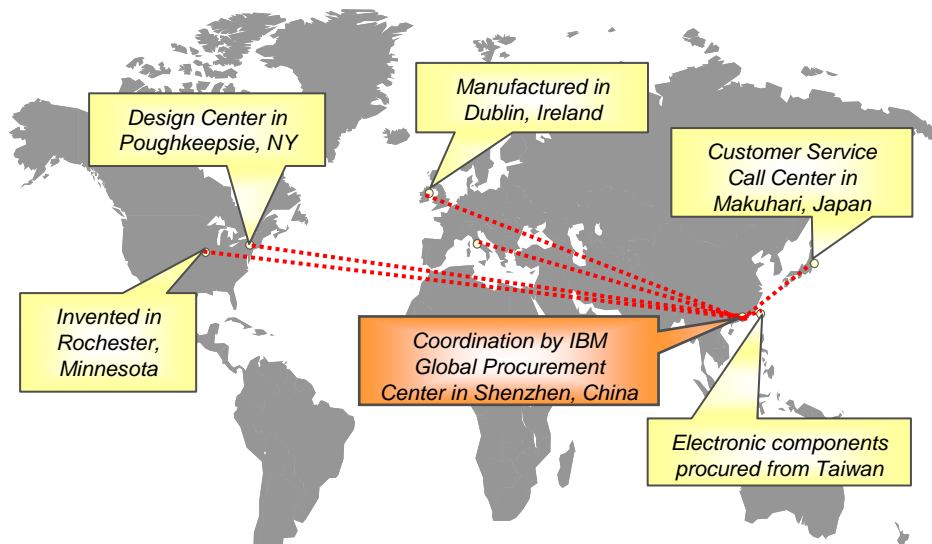
1. Il bisogno di collaborare e condividere esperienze su scala globale
2. Il crescente ricorso a partnership ed alleanze per consentire alle aziende di focalizzarsi sulle loro competenze chiave
3. Demografia, riorganizzazioni, mobilità,.....cambiamenti nelle risorse umane
4. L'impatto del web 2.0



1) La crescente globalizzazione richiede che il personale sia in grado di collaborare efficacemente a prescindere da lingua, cultura, fusi orari,...

Sfide e problemi

Globally Integrated Enterprise Procurement Example Scenario

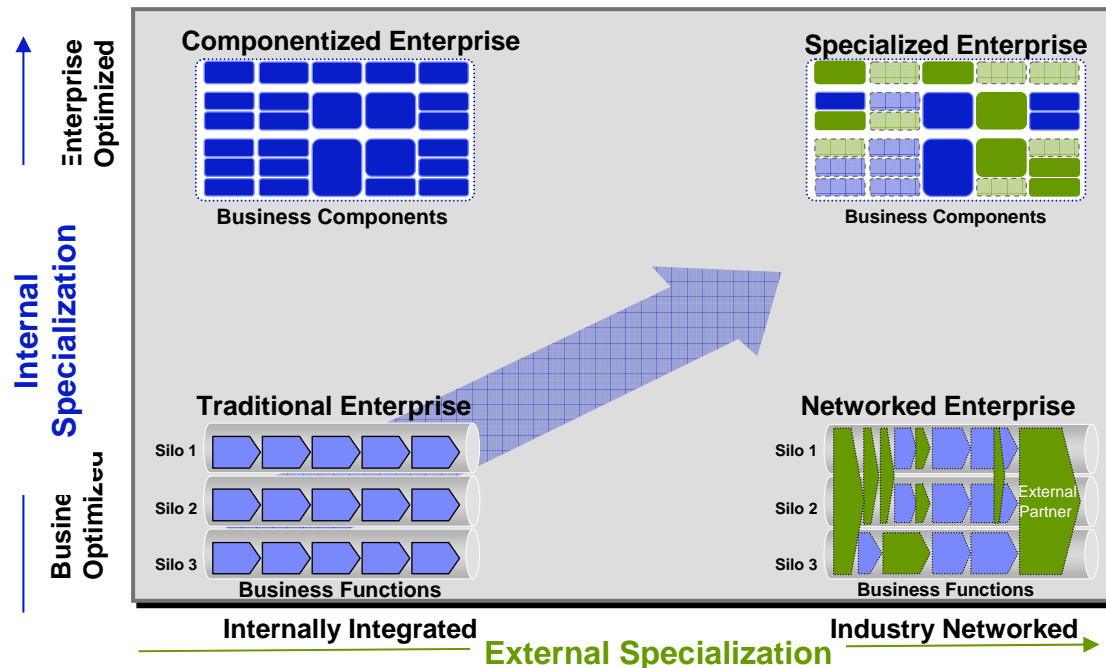


- La competizione globale chiede meno costi e miglior uso degli asset disponibili
- Cresce la necessità di comprensione e coordinamento
 - ma ci sono distanze fisiche, culture, lingue,..
 - ma perchè devo collaborare con uno lontano e che non conosco? Che vantaggi ne ho?
- La riduzione dei viaggi di lavoro risponde ad esigenze di costi e *work/life balance*
-



2) Partnership e alleanze giocano un ruolo strategico e crescente nelle organizzazioni *knowledge based* e fortemente specializzate

Sfide e problemi



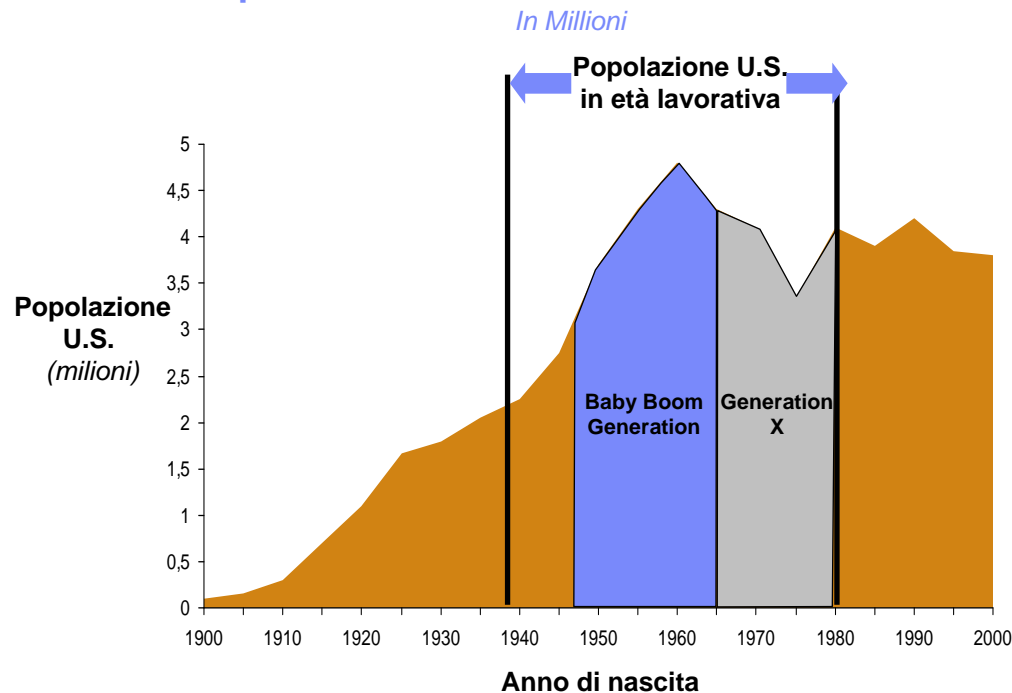
Source: IBM Institute for Business Value

- Possibilità di collegamento con il “mondo esterno”
- Capacità di gestire relazioni efficaci e rapide con outsourcer, partner,..
- Le alleanze spesso “franano” sulla mancanza di strumenti di collaborazione
- La necessita di condividere spinge spesso le persone a rivolgersi al web pubblico per usi aziendali
-



3) I cambiamenti demografici, la guerra per i talenti, le riorganizzazioni, la mobilità.... aumentano la necessità di proteggere il sapere critico, renderlo rapidamente condivisibile, facilitare la collaborazione

Esempio: U.S.A. mancanza di risorse a breve



Sfide e problemi

- Pensionamenti di persone con competenze “chiave”
- Riorganizzazioni frequenti, flessibilità di ruoli e posizioni
- Inserimento di neoassunti che devono diventare produttivi in tempi brevi
- Diffusione del telelavoro (mobile worker)
-



4) L'evoluzione del web (2.0) richiede/consente interazioni più strette tra clienti e fornitori.



Sfide e problemi

- Collaborazione, interazione, condivisione sono insiti nel web 2.0
- Web 2.0 è una realtà “forte” in molti segmenti di mercato
- Spesso, gli utenti Web 2.0 dispongono di strumenti informativi e collaborativi (e conoscenze) più evoluti di quelli aziendali
- Gli utenti 2.0 sono anche Employee 2.0
-

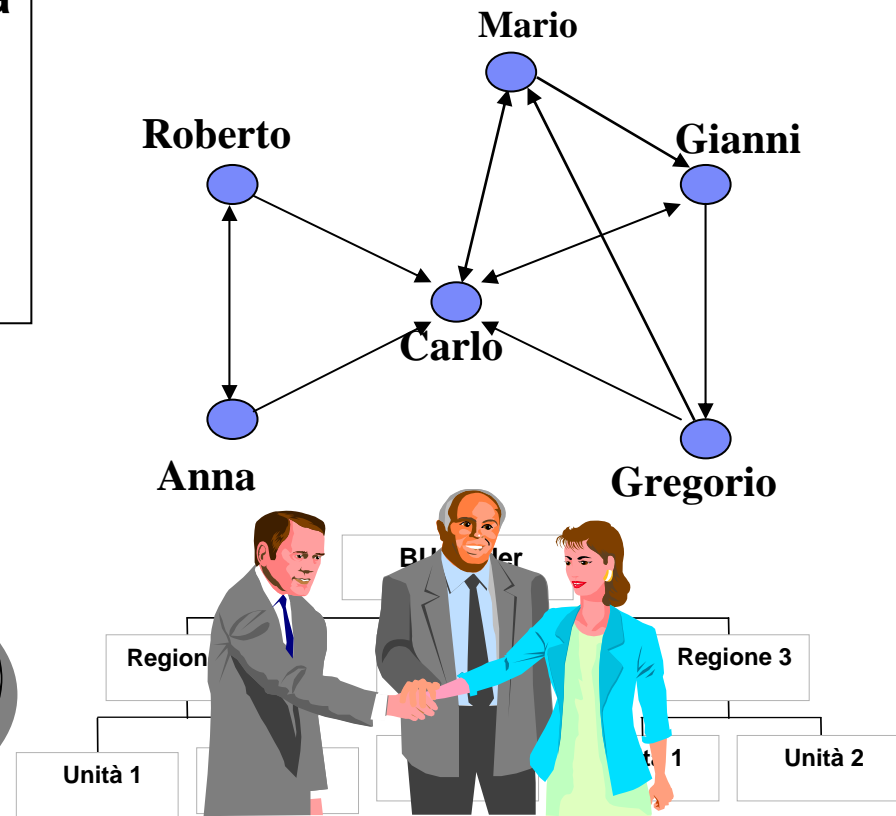


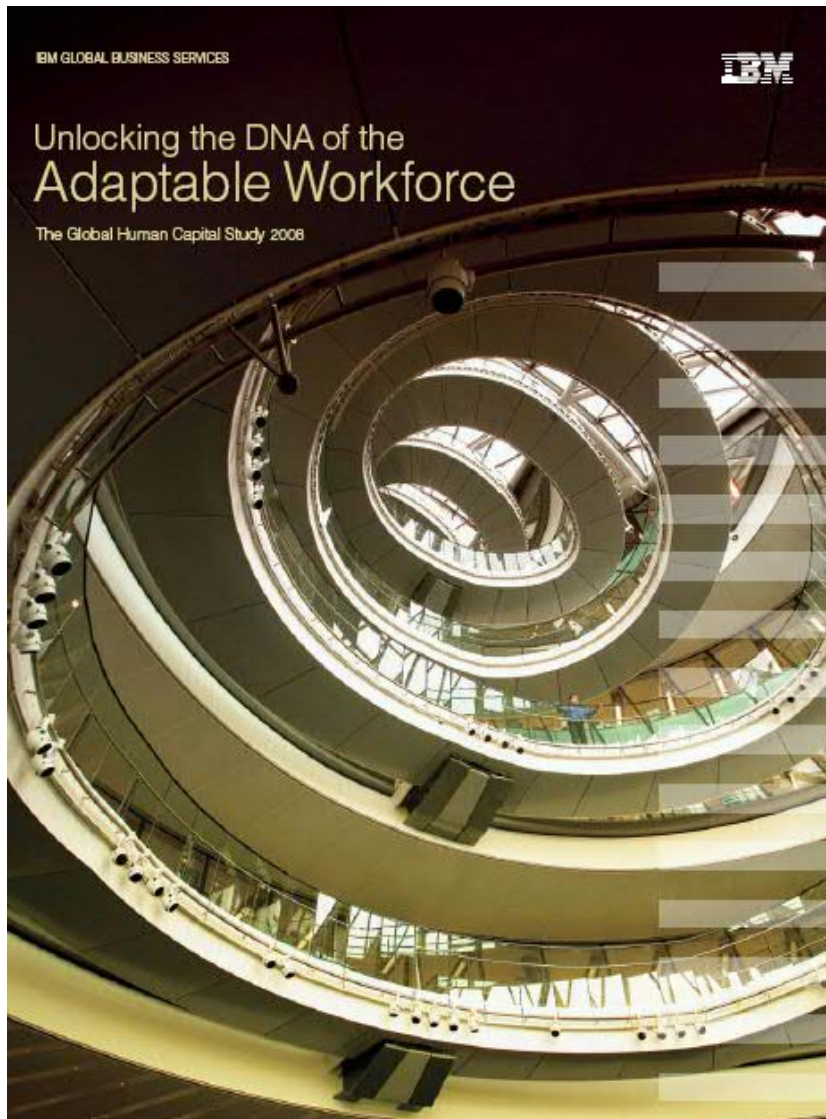
La gestione della conoscenza è fortemente collegata alla capacità di un'organizzazione di costruire **capitale sociale**

Il **capitale sociale** è dato dalla **consistenza delle connessioni** attive fra le persone: la **fiducia**, la **reciproca comprensione**, i **valori** e i **comportamenti condivisi** che legano le persone e le comunità e che rendono possibile la cooperazione*



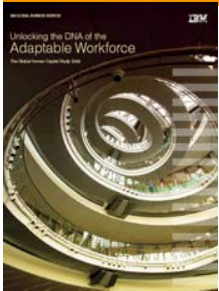
*Source: *Don Cohen & Larry Prusak – In Good Company



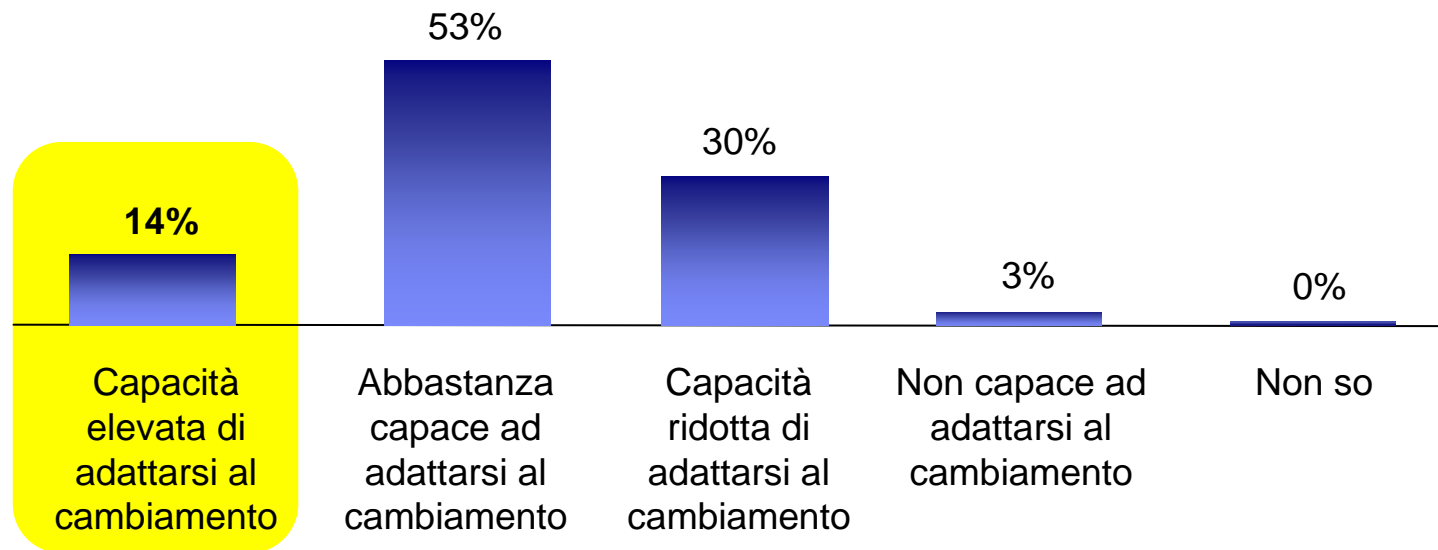


Caratteristiche ricerca

- Interviste dirette con **404 Direttori del Personale** e/o senior manager della funzione Risorse Umane
- **40 paesi** coinvolti (Asia Pacific, Europe, Latin America, and North America)
- **Campione rappresentativo** a livello di settori merceologici, numerosità dipendenti e fatturato
- Raccolta di dati ed **informazioni** di carattere **qualitativo** e **quantitativo**, comprensive di **case studies** e referenze significative

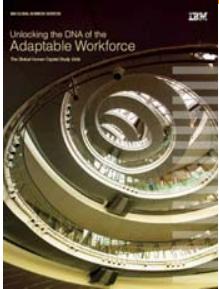


Come valutereste l'attitudine del personale della vostra azienda ad adattarsi ai cambiamenti potenziali dell'ambiente di business?

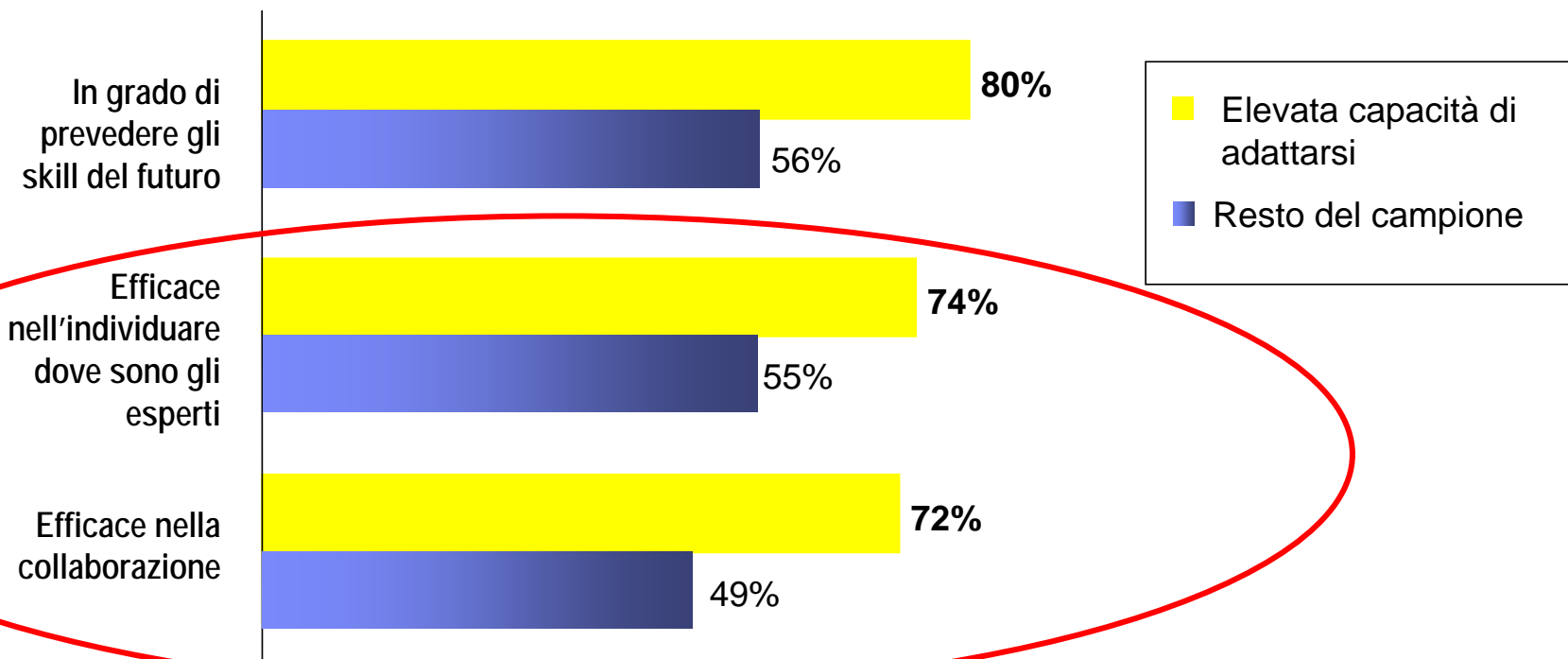


Source: IBM Global Human Capital Study 2008.



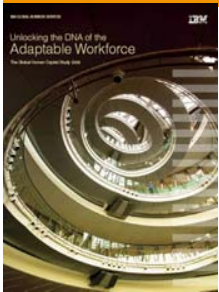


Caratteristiche delle aziende che hanno dichiarato una “elevata capacità di adattarsi al cambiamento” della propria forza lavoro

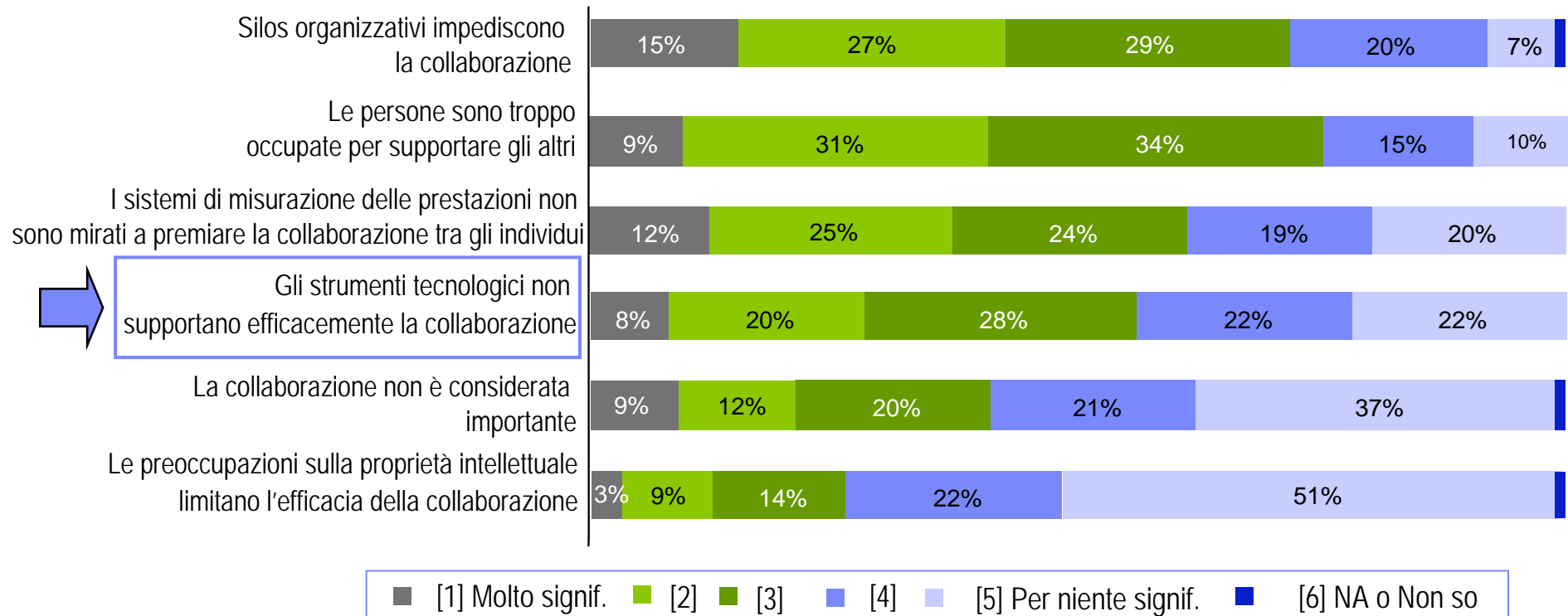


Source: IBM Global Human Capital Study 2008.





Quanto significative sono nella vostra organizzazione le seguenti barriere alla collaborazione?



Source: IBM Global Human Capital Study 2008.





La nostra esperienza ed i nostri progetti ci hanno consentito di individuare alcuni errori da evitare nella gestione della collaborazione e della conoscenza in azienda

- Iniziative non allineate agli obiettivi strategici
- Creazione di repository senza prevedere modalità di gestione dei contenuti
- Offrire opportunità di collaboration non coerenti con il modello organizzativo
- Iniziative che non si collegano alle attività ed alle necessità di tutti i giorni
- Sottostimare il bisogno di marketing, training ed altre iniziative di gestione del cambiamento
- Non disporre di modalità di misurazione del successo e dei benefici





... e di cogliere alcuni spunti importanti per la gestione con successo della collaborazione e della conoscenza in azienda

- Storie, dialogo e racconti facilitano l'apprendimento e la collaborazione
- La conoscenza si accumula nei network e nelle comunità
- L'accesso agli strumenti di gestione della conoscenza e di collaborazione non crea automaticamente valore (es. worklife balance)
- La tecnologia da sola non cambia i comportamenti: il contesto è fondamentale
- Collaborazione e condivisione della conoscenza non sono gratis: richiedono investimenti in sviluppo, manutenzione e gestione
-occorre definire e condividere, a tutti i livelli, un nuovo **modello di lavoro**



