



La gestione della conoscenza: il caso IBM.

DR. DARIO DE JUDICIBUS – IBM GLOBAL SERVICES

Tutto cominciò nel lontano 1993, in un momento in cui l'IBM si trovava ad affrontare una grave crisi economica e finanziaria. Erano gli anni in cui nel mondo dei linguaggi di programmazione si iniziava a parlare seriamente di tecnologie orientate agli oggetti e si incominciavano a sviluppare le prime metodologie di riutilizzo del codice. A quell'epoca mi trovavo nel Laboratorio IBM di Sviluppo Software a Roma e mi occupavo appunto di tecnologie avanzate, od almeno tali erano considerate allora. La situazione, come ho detto, era decisamente grave, tanto che in quattro anni, dal 1990 al 1993 l'utile della IBM Corporation era sceso da 10 miliardi di dollari a zero a fronte di un fatturato praticamente costante di circa 65 miliardi di dollari. C'era evidentemente un problema di costi. Tuttavia, tutti i tentativi fatti fino ad allora, essenzialmente basati solo su tagli alle spese, stavano finendo per impattare seriamente la qualità dei processi in quanto agivano principalmente su risorse ed investimenti. Così non si poteva ovviamente più andare avanti: era necessario prendere decisioni drastiche. D'altra parte era anche evidente che bisognava rivedere profondamente i nostri processi operativi a tutti i livelli ed in tutti i settori, cosa non certo semplice in una società che allora contava oltre 420000 persone in poco meno di un centinaio di Paesi nel mondo.

Alcuni piccoli cambiamenti tuttavia stavano già avvenendo. All'inizio del 1993 era stato deciso di creare un gruppo composto da professionisti provenienti da diverse nazioni il cui obiettivo fosse di disegnare una metodologia per il riutilizzo del codice nello sviluppo di applicazioni. Questo gruppo si chiamava *Reuse Technology Support Center*, ed è stato il primo tentativo in IBM di realizzare un

processo su scala mondiale di condivisione delle esperienze e di quanto prodotto nei vari laboratori di ricerca e sviluppo. Bisogna sapere infatti che in quegli anni esisteva una vera e propria strategia interna in IBM il cui scopo era quello di mettere i vari dipartimenti in competizione l'uno con l'altro con la speranza che questo portasse ad una maggiore qualità nella produzione nello sviluppo di applicazioni. Non solo: la competizione interna diventò una vera e propria realtà aziendale in tutti i settori, dalla produzione alle vendite. Ovviamente in questo ambito parlare di condivisione era assolutamente inconcepibile.

Il risultato fu di creare tutta una serie di conflitti fra le varie divisioni e spesso anche all'interno delle stesse e di far levitare in modo inaccettabile i costi. Non era raro infatti che vari settori dell'IBM portassero ai clienti offerte contrastanti ed in netta competizione fra loro, cosa che comportava spesso un serio danno all'immagine della società presso i clienti. Analogamente era normale che un certo tipo di applicazione venisse sviluppata in parallelo e indipendentemente da più laboratori, col risultato che molti progetti finivano per non vedere mai la luce con conseguente riduzione del morale fra le persone che vi avevano partecipato. Chi scrive ha vissuto in prima persona questi problemi e ne ha potuto constatare gli effetti all'interno dell'azienda.

A questo si deve aggiungere la mancanza di processi comuni a livello mondiale, ad esempio nel campo degli acquisti e delle forniture o in altri settori di tipo logistico e a supporto delle operazioni. Esisteva poi una scarsa focalizzazione sul cliente a fronte dei cambiamenti del mercato e dello svilupparsi di nuove tecnologie ed un'effettiva difficoltà a far leva sul potenziale reale dell'azienda, che sia per dimensioni che per competenze aveva tutte le carte in regola per poter essere all'avanguardia in quasi tutti i settori. Sicuramente uno dei problemi maggiori nell'accettare tecnologie od idee provenienti dal mercato era la cosiddetta sindrome del "*not invented here*", ovvero il rifiuto ad accettare che qualcun altro all'esterno della IBM potesse sviluppare idee e tecnologie migliori o più appetibili al mercato delle nostre. La conseguenza fu lo spreco di enormi risorse nel combattere battaglie perse in partenza là dove invece avremmo potuto utilizzare la nostra competenza per battere gli avversari sul loro stesso campo.

La situazione si era aggravata a tal punto che fu necessario effettuare tagli consistenti del personale e delle spese in tutte le aree, arrivando a ridurre di oltre il 50% il personale in pochi anni. Si trattava tuttavia di una soluzione tampone, che rischiava di essere controproducente se nel frattempo non si fossero individuate

anche strategie a medio e lungo termine per ridare alla società efficienza e riportare alto il morale delle persone. Era chiaro che bisognava lavorare su tutte e tre le colonne portanti dell'azienda: l'organizzazione, i processi e la tecnologia.

Mentre succedeva tutto questo, il lavoro dell'RTSC era andato avanti. Ben presto il fuoco si spostò in modo quasi naturale dal semplice riutilizzo del codice all'idea che si potessero riutilizzare anche l'architettura e il disegno. Da qui il passo a come si potesse condividere e riutilizzare in generale una qualunque forma di conoscenza fu breve. Anzi, pian piano la problematica del riutilizzo del codice fu resa obsoleta dall'introduzione delle tecnologie orientate agli oggetti, e l'RTSC confluì in parte in un altro gruppo chiamato *Object Oriented Technology Center* (OOTC) che portò avanti il discorso per quello che riguardava il solo sviluppo di applicazioni informatiche. Alcuni membri dell'RTSC passarono nel nuovo gruppo, altri continuarono a lavorare per l'IBM come consulenti esterni, altri ancora, come il sottoscritto, si spostarono in nuovi settori, mantenendo tuttavia almeno in parte responsabilità comunque legate alla loro esperienza precedente.

Contemporaneamente stavano partendo altre iniziative intese ad affrontare alla radice il problema, soprattutto nel campo della gestione delle relazioni con i clienti ed in quello delle forniture. In quest'ultimo campo, ad esempio, furono messe in piedi delle vere e proprie reti di conoscenza *ante litteram* a livello internazionale che, condividendo processi, competenze ed esperienze, permisero in quattro anni di portare il tempo di elaborazione di un ordine da trenta ad un solo giorno ed il ciclo di vita di un contratto di fornitura da un sei/dodici mesi ad un solo mese, riducendo nel contempo le dimensioni dei contratti da oltre le quaranta iniziali a poche pagine e riducendo il numero di acquisti dai fornitori non abituali al 2% dei casi rispetto al 30% del 1993. La cosa comportò un incremento del livello di soddisfazione interna superiore all'85% contro il 40% iniziale, ed un risparmio totale di 4200 milioni di dollari.

Nella gestione delle relazioni con i clienti si fece anche di più: furono definiti tutta una serie di nuovi processi ed identificati vari ruoli che permisero, grazie anche allo sviluppo di una applicazione comune a livello mondiale, di migliorare in modo considerevole tutta la gestione delle opportunità, con evidenti ritorni non solo in termini di fatturato e profitto, ma anche di soddisfazione dei clienti, tanto da riportare l'azienda a livelli di eccellenza in praticamente tutti i settori strategici.

A livello tecnologico l'impatto fu ancora più eclatante. Si passò da un mondo basato su un'architettura centralizzata e sostanzialmente omogenea, poggiata su una rete proprietaria (SNA) a cui si accedeva via terminale 3270, ad una rete TCP/IP estremamente flessibile in cui potessero trovare posto realtà estremamente differenti, e con modalità di accesso molto differenziate. Oggi la rete IBM ospita macchine e piattaforme di tutti i tipi, IBM e non, che si scambiano qualunque tipo di dato o informazione permettendo ad oltre 250000 persone di lavorare sia da casa che presso il cliente e di collaborare attivamente in un vero e proprio lavoro di squadra a livello planetario. La realizzazione di una intranet basata sia sulla tecnologia Domino e Notes che sull'utilizzo di *web browser*, HTML, Java ed in generale di tutte le tecnologie più avanzate attualmente disponibili, ha permesso di sviluppare una serie di iniziative su larga scala intese sia a sfruttare al massimo le dimensioni e le competenze presenti nella nostra azienda, che a crearne di nuove in modo da essere sempre all'avanguardia sul mercato. La sostituzione poi del vecchio terminale, prima con un Personal Computer, poi con un portatile, oggi spesso affiancato da un palmare, e l'assegnazione di un cellulare a tutti coloro che operano in prima linea, non solo ha reso ogni persona indipendente da un punto di vista informatico, ma ha ridotto drasticamente i costi relativi alla postazione di lavoro, introducendo così il lavoro mobile.

L'acquisizione di società come Lotus e Tivoli, all'avanguardia in specifiche tecnologie, e la generazione di competenze anche in prodotti e piattaforme non IBM, come ad esempio Linux, ha infine dato un contributo essenziale a quel cambiamento culturale che ci ha permesso di portare l'IBM a livelli quali non si vedevano da decenni, oltre a ridarci una forte competitività sul mercato che è tornato a riconoscerci la *leadership* in moltissimi settori. A questo bisogna aggiungere i forti investimenti nel campo dei servizi e dell'e-business, che hanno trasformato l'IBM da un fornitore di hardware e di software fondamentalmente proprietario, ad un'azienda capace di fornire soluzioni e servizi in tutti i settori, non solo di tipo tecnologico, ma anche nella consulenza orientata al mondo degli affari ed alla gestione di processi e risorse.

Restava da affrontare un ultimo problema: quello relativo alla gestione delle competenze e delle conoscenze interne. Ci si rese subito conto che non bastava allargare le nostre competenze ad altre tecnologie e discipline, ma bisognava imparare a gestire meglio ed in modo più efficiente quanto già avevamo in casa, legandolo maggiormente ai nostri obiettivi aziendali, in modo da sfruttare la nostra conoscenza per essere più efficaci nel produrre soluzioni di qualità per il

mercato. La prima cosa fu di ridisegnare tutte le professioni, definendo per ogni figura professionale una serie di profili chiari ed uniformi indipendentemente dalla nazione e dalla posizione nell'organizzazione aziendale. Furono inoltre definiti una serie di indirizzi e cammini di crescita professionale appositamente studiati sia per quello che riguardava la carriera che l'istruzione, legando entrambe agli obiettivi personali ed aziendali (*Skill Management*).

Sul piano dell'istruzione furono introdotte tecnologie di apprendimento remoto grazie anche alle potenzialità della nuova rete, tanto da ottenere in breve risparmi dell'ordine di grandezza di alcune decine di milioni di dollari. Furono inoltre introdotti un processo di certificazione interna ed una serie di incentivi basati non solo su fattori economici, ma anche di prestigio e di visibilità.

Si iniziò quindi a disegnare un vero e proprio sistema di gestione della conoscenza al quale potessero accedere tutti i professionisti indipendentemente dalla posizione nell'azienda e dalla nazione di appartenenza. I primi a trarne vantaggio furono i consulenti, per i quali la conoscenza era la materia prima sulla quale fornire soluzioni che soddisfacessero le esigenze dei clienti. Ben presto, grazie anche al contributo di alcuni degli ex membri dell'RTSC, si iniziarono a realizzare una serie di processi e di applicazioni che avrebbero permesso a tutti i professionisti della IBM Global Services di scambiarsi conoscenza e quanto di meglio fosse stato prodotto ovunque nel mondo.

Nel 1997 nasceva l'*Intellectual Capital Management*, o ICM, un sistema basato su una serie di reti di conoscenza, ognuna formata da centinaia di professionisti nei campi più svariati e dotata di un proprio sistema di gestione della documentazione e del capitale intellettuale capace di sopportare un carico di svariati milioni di accessi ogni giorno. Sebbene nato in IBM Global Services, dove più che altrove si sentiva l'esigenza di condividere e riutilizzare la conoscenza, l'ICM è oggi aperto in modo selettivo e controllato anche ad altri settori della IBM, tanto che oramai si può considerare un sistema trasversale all'organizzazione aziendale a tutti gli effetti.

Oggi l'ICM è formato da oltre sessanta reti di conoscenza che affrontano fondamentalmente tutti i segmenti di competenza, dall'e-business all'Anno 2000, dal supporto all'hardware ed al software alla gestione della rete e dei sistemi informatici. Solo in Europa l'ICM ha oltre 25000 utenti e si prevede nel 2000 di

ottenere risparmi per oltre 60 milioni di dollari nel solo vecchio continente grazie al riutilizzo della conoscenza basato sull'ICM.

Ma non è tutto. L'esperienza acquisita nella realizzazione del sistema interno di *Knowledge Management*, come si chiama oggi questa disciplina, pone l'IBM in prima linea per quello che riguarda la consulenza ai clienti in questo settore, tanto che alcuni dei professionisti che hanno vissuto questa eccezionale avventura fin dall'inizio, come il sottoscritto, sono stati chiamati a mettere a disposizione della consulenza quanto imparato sul campo in questi sette anni, portando sul mercato una competenza ed una professionalità che ci viene oramai riconosciuta a livello mondiale. L'ICM ha infatti vinto per ben due volte, nel 1998 e nel 1999 il Premio GIGA quale uno dei migliori sistemi di gestione della conoscenza mai realizzato in un'azienda. Oggi l'IBM si può ritenere a tutti gli effetti una delle aziende all'avanguardia nella gestione della conoscenza, non solo grazie ad una base teorica e metodologica robusta ed affidabile, ma anche e soprattutto grazie all'esperienza diretta acquisita sul campo ed alla creazione al suo interno di uno dei sistemi di *Knowledge Management* più estesi e complessi mai realizzati.