

**IBM Institute for Business Value**

# Un nuovo modo di lavorare

*Le prospettive dei leader internazionali*



---

### **IBM Institute for Business Value**

IBM Global Business Services, attraverso l'IBM Institute for Business Value, sviluppa prospettive strategiche basate sui fatti per il top management su questioni critiche inerenti al settore pubblico e privato. Questo executive report è basato su uno studio approfondito condotto dal team di ricerca dell'Istituto. Fornire analisi e prospettive utili per le aziende affinché realizzino valore di business fa parte dell'impegno costante di IBM Global Business Services. Per maggiori informazioni potete contattare gli autori o inviare una e-mail all'indirizzo [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

---

*A cura di Nancy Pearson, Eric Lesser e Joel Sapp*

Invece che lavorare di più **conviene** lavorare in modo più intelligente. Secondo un recente studio condotto dall'IBM Institute for Business Value, le organizzazioni che registrano risultati decisamente migliori rispetto ad altre aziende con le stesse caratteristiche sono quelle che stanno compiendo maggiori progressi nell'identificazione di nuovi approcci sul modo di lavorare. Queste organizzazioni si avvalgono di modalità operative dinamiche, collaborative e interconnesse per svolgere le funzioni in modo efficace in un ambiente in continua evoluzione. Tuttavia, la maggior parte delle organizzazioni non ha ancora raggiunto i propri obiettivi in questi settori. Questa ricerca offre prospettive utili a tutte le tipologie di azienda esplorando le prassi e le tecnologie critiche che stanno cambiando radicalmente la natura del nostro lavoro.

Nonostante l'ambiente del business divenga sempre più complesso e mutevole, le organizzazioni sono poste sotto forte pressione per concludere il lavoro in tempi più rapidi, in modo più economico e con maggiore efficienza. Ora sappiamo però che questi meccanismi di base del lavoro sono in fase di ridefinizione.

Il "lavoro" non è più vincolato alla vicinanza del collaboratore o al fuso orario. Inoltre, sono coinvolte figure professionali molto più diversificate, non solo dipendenti, fornitori e partner, ma clienti, professionisti freelance e una rete sempre più potenziata di dispositivi intelligenti e sistemi interconnessi, collegati tramite processi di business che superano i confini delle organizzazioni, del tempo e delle distanze.

Con le nostre costanti ricerche e grazie al coinvolgimento di organizzazioni di diverse dimensioni in tutto il mondo, abbiamo identificato 15 approcci per svolgere il lavoro in modo più dinamico, collaborativo e interconnesso. Sono quelle che definiamo procedure operative più intelligenti.

Per meglio comprendere il modo in cui le organizzazioni utilizzano questi nuovi approcci per lavorare e come queste prassi contribuiscono a migliorare la performance del business, abbiamo intervistato oltre 275 top manager in tutto il mondo. Dalla nostra analisi sono emersi molti risultati chiave:

- le organizzazioni leader si avvalgono di procedure operative più intelligenti in misura notevolmente maggiore rispetto alle altre aziende di settore con le stesse caratteristiche ma meno performanti. Le organizzazioni leader stanno implementando queste procedure per alimentare la crescita, non solo per aumentare l'efficienza.
- Nelle organizzazioni, i tre punti deboli in termini di competenze che impediscono una maggiore agilità sono: riconfigurazione di processi e competenze; maggiore collaborazione interna e integrata, informazioni e processi decisionali in tempo reale.
- Le società più dinamiche, collaborative e interconnesse hanno ampiamente adottato tecnologie specifiche che consentono di implementare procedure operative più rapide.

Il ritmo dei cambiamenti accelera e la complessità del business aumenta: cosa distinguerà un'organizzazione dalla concorrenza? Riteniamo che la risposta risieda nel modo di lavorare, non in *quanto* lavora, ma con quanta *intelligenza* lavora. Le organizzazioni leader di settore saranno sufficientemente agili per adattarsi rapidamente nel momento in cui le situazioni cambiano e non dopo. Sapranno sfruttare le competenze collettive di una rete capillare di collaboratori, non solo composta dai dipendenti. Il personale avrà accesso ad informazioni e know-how precisamente nel momento e nel luogo in cui sono necessarie, a prescindere dalla fonte.

Chiaramente queste soluzioni per lavorare in modo più intelligente contengono un alto potenziale e, fattore altrettanto importante, sono a portata di mano. Come mostra questa ricerca e la casistica che la avvalorano, le aziende stanno compiendo progressi e maturando risultati.

### **Posti di lavoro agili in un mondo volatile e complesso**

Il lavoro segue ritmi veloci. In una giornata impegnata, una grande azienda gestisce circa un trilione di eventi di business.<sup>1</sup> Inoltre, il lavoro deve essere svolto in un ambiente in continua evoluzione. Anche se le organizzazioni hanno dovuto sempre fare i conti con boom economici e periodi di crisi, cambiamenti nella domanda del mercato, aumento delle aspettative dei clienti e sorprese della concorrenza, negli ultimi anni questi cambiamenti del business sono diventati molto più rapidi, estremi e interconnessi. Il problema è il seguente: le risorse che ci consentono di svolgere il nostro lavoro, i dipendenti, i processi aziendali, risorse capitali e strumenti sono spesso troppo statici e rigidi per adattarsi in modo sufficientemente rapido.

Anche la complessità del lavoro sta aumentando. I processi di business coinvolgono diverse divisioni. Sono coinvolte più parti, con responsabilità condivise nell'intero ambito dell'organizzazione e all'esterno. Inoltre, la multinazionale del passato sta diventando rapidamente una azienda globalmente integrata che distribuisce lavoro in un pool di talenti internazionali.

Il lavoro attuale dipende anche dalle informazioni che provengono da diverse fonti, compreso un alto numero di sensori e dispositivi intelligenti in grado di monitorare quasi tutti i sistemi fisici e digitali. Nonostante, o forse proprio in virtù di questa abbondanza, i lavoratori incontrano sempre più difficoltà nel reperire ciò di cui hanno bisogno.

### **Come le organizzazioni possono lavorare in modo più intelligente?**

Interagendo con clienti in tutto il mondo, abbiamo avuto l'opportunità di conoscere numerose prassi che contribuiscono a rendere le organizzazioni più agili. Questi nuovi approcci al lavoro rientrano in tre categorie principali (vedere la Figura 1) di prassi che rendono le organizzazioni più:

- **Dinamiche** – adattandosi rapidamente alle mutevoli condizioni del business
- **Collaborative** – unendo le risorse, sia interne che esterne, per condividere prospettive e risolvere i problemi
- **Connesse** – consentendo l'accesso alle informazioni a prescindere da tempo, distanza o silos organizzativi.

	Persone	Processi	Informazioni
Dinamicità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare e coinvolgere facilmente persone e competenze per rispondere alle esigenze e situazioni odierne.</li> <li>• Creare e sviluppare competenze interdisciplinari in modo rapido per affrontare le dinamiche del business attuale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconfigurare automaticamente i processi per conformarsi alle mutevoli condizioni del business.</li> <li>• Instaurare meccanismi nei quali la proprietà e la gestione delle norme che regolano i processi di business appartengano ai titolari dei processi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornire informazioni per rispondere alle esigenze di target diversi.</li> <li>• Identificare in modo automatico informazioni importanti sulla base di situazioni differenti.</li> </ul>
Leader di business	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorire il dibattito tra le organizzazioni per accrescere le prospettive e promuovere maggiore produttività.</li> <li>• Coinvolgere le persone al di fuori dei confini aziendali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantire che la documentazione dei processi di business sia visiva e ben comprensibile per gli stakeholder chiave.</li> <li>• Introdurre funzionalità collaborative all'interno dei processi di business per aumentare la velocità e la qualità del processo decisionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consentire alle persone di commentare e assegnare un valore all'informazione.</li> </ul>
Interconnessione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consentire alle persone di lavorare in modo produttivo a prescindere da luogo, tempo o dispositivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare nuove attività e integrare quelle esistenti in modo regolare in tutti gli ambiti organizzativi, al fine di completarle in modo più efficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisire e utilizzare informazioni in tempo reale fornite da persone o strumentazione.</li> <li>• Integrare dati provenienti da fonti diverse.</li> </ul>

Figura 1: Le procedure operative più intelligenti offrono alle organizzazioni maggiore agilità.

Ma nel mondo professionale di tutti i giorni, quanto sono capillari queste prassi? Quali tipi di risultati stanno ottenendo coloro che le adottano? Questi approcci come impattano sulla performance del business? Che ruolo gioca la tecnologia nel supportare queste prassi?

Per esplorare questi argomenti abbiamo intervistato oltre 275 top manager di tutto il mondo. Questi top manager sono alti dirigenti di unità di business e funzioni IT all'interno delle proprie organizzazioni. Abbiamo inoltre condotto interviste approfondite con una serie di manager di aziende che hanno già implementato queste prassi operative.

Dalla nostra ricerca sono emersi numerosi risultati interessanti:

- Le organizzazioni leader si avvalgono di procedure operative più intelligenti in misura notevolmente maggiore rispetto alle altre aziende di settore con le stesse caratteristiche ma meno performanti. Le organizzazioni leader stanno implementando queste procedure per alimentare la crescita, non solo per aumentare l'efficienza.
- Per la maggior parte delle organizzazioni, la capacità di adattarsi ad un ambiente in costante evoluzione è ostacolata dalle lacune in termini di competenze presenti in tre aree primarie: riconfigurazione di processi e competenze; maggiore collaborazione interna e integrata, informazioni e processi decisionali in tempo reale.
- Le società più dinamiche, collaborative e interconnesse hanno ampiamente adottato tecnologie specifiche che consentono di implementare procedure operative più intelligenti.

### Metodologia dello studio

Il nostro campione ha incluso 289 intervistati, con titoli quali Vice Presidente o superiore, che svolgono importanti ruoli di leadership o tecnici all'interno delle rispettive organizzazioni (vedere la Figura 2). Operano in diversi settori e nel settore pubblico, il 29% è situato nell'Asia-Pacifico, il 36 nelle Americhe e il 35% in Europa, Medio Oriente e Africa.

Analizzando i dati del sondaggio, abbiamo esaminato le differenze tra popolazione generale e "outperformer", corrispondenti a coloro che indicavano che le loro aziende conseguivano risultati di performance notevolmente superiori rispetto alle altre aziende di settore (16% del campione totale). In particolare, abbiamo osservato le risposte delle aziende più dinamiche, collaborative e interconnesse, ovvero quelle che riferivano una massiccia implementazione delle procedure operative più intelligenti.

Per integrare ulteriormente la nostra analisi, abbiamo intervistato leader di organizzazioni che hanno già attuato procedure operative più intelligenti. Le loro prospettive ed esperienze sono esposte nella casistica e nelle citazioni riportate nella presente relazione.

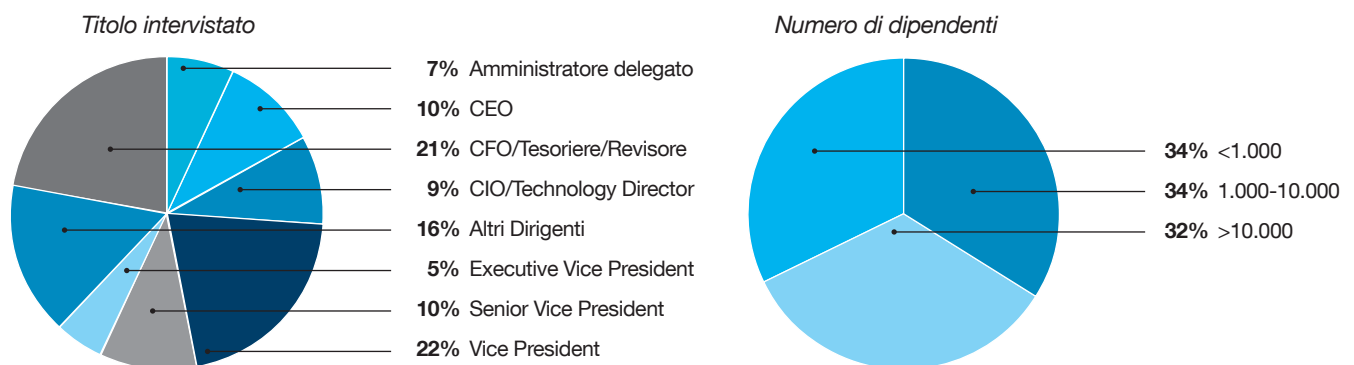


Figura 2: Il presente studio ha raccolto le prospettive del top management di organizzazioni leader sia piccole che grandi.

### Gli outperformer stanno lavorando in modo più intelligente – per alimentare la crescita

Mentre ancora si avvertono le ripercussioni della peggiore crisi economica degli ultimi decenni, la maggior parte delle aziende è attualmente concentrata sulla stabilizzazione del proprio business. I top manager intervistati hanno

considerato l'incremento dell'efficienza operativa come la massima sfida di business in assoluto, ponendo come più distante seconda priorità i margini di profitto. Nell'arco di due anni, prevedono di spostare parte di questa attenzione verso lo sviluppo di nuove offerte di prodotti/servizi e l'espansione in nuovi mercati.

Con un forte contrasto, le aziende che stanno registrando una performance nettamente superiore nei rispettivi settori sono già ben posizionate per la crescita (vedere la Figura 3). Queste aziende sono molto meno preoccupate dell'efficienza operativa (forse perché sono già affermate in

questo campo) e si concentrano invece su innovazione ed espansione. Attualmente il loro focus è orientato verso l'introduzione di nuovi prodotti e servizi e la conformità con i requisiti della normativa che riguarda anche la loro espansione in nuovi stati e mercati.

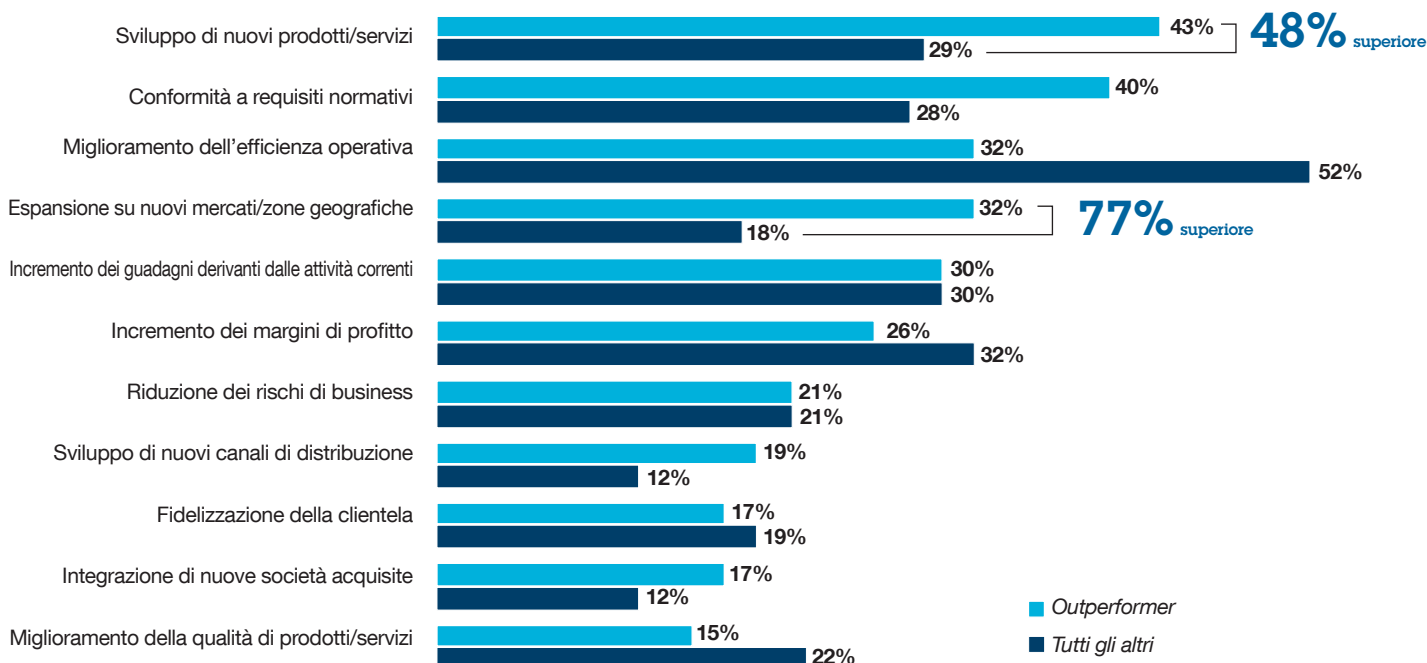
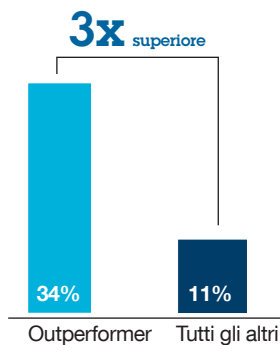


Figura 3: Gli outperformer si stanno già preparando alla crescita.

Un elemento altrettanto importante è che questi outperformer stanno dotando le proprie organizzazioni degli strumenti necessari per la crescita adottando prassi operative più intelligenti. Inoltre, un numero tre volte superiore di outperformer ha implementato un elevato numero di procedure operative dinamiche, collaborative o interconnesse (vedere la Figura 4).

Utilizzatori di prassi lavorative più intelligenti su larga scala\*



\*Nota: Le aziende che hanno ottenuto un punteggio "alto" o "molto alto" in tutti gli elementi o almeno in una dimensione operativa più intelligente (dinamica, collaborativa o interconnessa).

Figura 4: Rispetto ad altre aziende, per gli outperformer la probabilità di aver adottato prassi operative più intelligenti è tre volte superiore.

### Aree di eccellenza degli outperformer

Gli outperformer stanno sviluppando competenze che consentono loro di adeguarsi e reagire più rapidamente. Rispetto ai propri concorrenti meno adattabili, un numero due volte superiore di outperformer è in grado di:

- identificare con facilità i professionisti dotati delle competenze richieste.
- presentare e fornire informazioni per rispondere alle esigenze di target diversi.
- creare competenze in modo rapido per affrontare le condizioni mutevoli del mercato.

Inoltre, stanno definendo metodi di lavoro che promuovono e favoriscono la collaborazione, sfruttando i punti di forza collettivi delle rispettive organizzazioni e degli stakeholder esterni. Nello specifico sono:

- Due volte più in grado di garantire che la documentazione dei processi di business sia visiva e ben comprensibile per gli stakeholder chiave.
- Più di due volte più concentrate su capacità cooperative direttamente incorporate nei processi per migliorare la velocità e qualità delle proprie decisioni.
- Tre volte più in grado di consentire agli utenti di valutare e commentare le informazioni che utilizzano.

Tra tutte le prassi lavorative più intelligenti, il maggiore vantaggio degli outperformer risiede nella loro capacità di riunire insieme diverse tipologie di dati a supporto del processo decisionale:

- Il 30% circa ha riferito di provvedere all'integrazione di fonti dati diverse in misura notevole, che corrisponde ad un valore 3,5 volte superiore rispetto ai concorrenti meno performanti.
- Analogamente, utilizzano informazioni in tempo reale per il processo decisionale per un valore 2,6 volte superiore rispetto alle altre organizzazioni.



Più semplicemente, queste prassi stanno consentendo alle organizzazioni più performanti di operare in modo efficiente in un ambiente di business sempre più volatile e complesso. L'incertezza diventa meno problematica quando una organizzazione riesce a riconfigurare i propri processi e competenze sulla base delle proprie necessità. Invece di essere una frustrazione, una rete sempre più ampia di persone, processi e informazioni può diventare un asset competitivo. Da questa complessità emergono idee nuove, un più rapido progresso e prospettive preziose discernibili solo attraverso l'analisi integrata di informazioni provenienti da fonti diverse.

### Tre grandi lacune nel nostro modo di lavorare

Abbiamo chiesto agli intervistati di identificare quali delle prassi operative più intelligenti erano a loro avviso le priorità più importanti a breve termine e di valutare il loro attuale livello di competenza in queste aree. Tra le prassi incentrate sulle persone, i top manager hanno avvertito fortemente la necessità di sviluppare rapidamente le competenze e collaborare al di fuori dei confini tradizionali. Un ulteriore elemento interessante è che hanno indicato il livello minimo di competenza proprio in queste due aree.

In termini di competenze incentrate sulle informazioni, al primo posto tra le priorità dei top manager erano posizionate l'integrazione delle fonti dati e l'uso di informazioni in tempo reale per il processo decisionale. Le loro risposte sottolineano sia la sfida che la necessità di sviluppare prospettive mirate partendo dalle enormi quantità di informazioni attualmente disponibili.

Dal punto di vista dei processi, i top manager attribuiscono la massima importanza sull'essere in grado di riconfigurare automaticamente i processi di business al passo con il cambiamento delle condizioni di mercato. Purtroppo, hanno valutato le loro attuali competenze in quest'area come le più basse in assoluto. La seconda priorità nell'elenco dei processi era aumentare il livello di collaborazione all'interno di processi specifici.

Nell'esaminare le principali priorità dei top manager a fronte dei livelli di competenza delle rispettive organizzazioni, sono emerse tre lacune principali, ovvero la necessità di:

- rapida riconfigurazione di processi e competenze
- maggiore collaborazione interna
- informazioni integrate in tempo reale per il processo decisionale.

### Riconfigurazione rapida – Una soluzione universale

I processi di business non possono essere più concepiti in un modo che comporti la riduzione della flessibilità. I processi devono disporre di un livello adeguato di intelligence incorporata che consenta di rilevare i cambiamenti delle condizioni nel momento in cui avvengono i cambiamenti, analizzare le alternative e assistere i lavoratori nel processo di variazione dello scenario. I processi devono inoltre attingere in modo semplice ad ulteriori risorse quali know-how di altri dipartimenti, competenze dei business partner, diverse fonti di informazioni provenienti dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione.

Pensate, ad esempio, ai vantaggi operativi di un produttore che possa riconfigurare la propria supply chain sulla base dell'evoluzione delle condizioni. Qualora vengano rilevate potenziali interruzioni nella filiera della fornitura, i sistemi sarebbero automaticamente in grado di identificare fornitori alternativi in altre parti del mondo, suggerendo una linea d'azione basata su una serie di fattori differenti quali costo, tempistica e impatto sul cliente. L'analisi potrebbe persino stabilire se è più conveniente ricercare singole componenti distintamente o in forma di sottosistema preassemblato.

**Atlas Air: la riconfigurazione spicca il volo**

Atlas Air Worldwide Holdings è un fornitore leader di soluzioni in outsourcing per il trasporto aereo internazionale di merci. Con una delle flotte di aereo merci Boeing 747 più grandi del mondo, serve clienti in ogni parte dell'Asia, Europa, Medio Oriente, Sud America e Stati Uniti.<sup>2</sup>

Il trasporto aereo di merci rappresenta per natura un business estremamente dinamico. A differenza dei voli commerciali, che tendono ad avere rotte e orari più prevedibili, gli aerei Atlas volano in destinazioni diverse spesso in località esotiche con un brevissimo preavviso. Per garantire che cargo e aeromobile arrivino a destinazione in sicurezza e in tempo, Atlas Air deve gestire un piano operativo complesso che comprende molte componenti, dalla manutenzione al rifornimento dell'aeromobile al catering e agli stopover dell'equipaggio in hotel. Inoltre, dato che i suoi processi sono altamente sincronizzati, le interruzioni di attività possono ripercuotersi nell'intera sequenza operativa.

Nel prendere decisioni operative, Atlas si basa su un'ampia gamma di informazioni provenienti da molti sistemi diversi – propri e di fornitori, clienti e entità governative. Atlas aveva provato in passato a integrare tutte queste informazioni con espedienti quali triangolazione manuale delle informazioni di sistemi diversi. Tuttavia, con la crescita del business di Atlas la complessità delle sue decisioni operative aumentava di pari passo, facendo emergere in modo sempre più evidente le imperfezioni derivanti dal ricorso esclusivo al giudizio umano e all'intervento manuale.

Per ridurre l'impatto della imprevedibilità, Atlas ha implementato una soluzione per la gestione dei processi di business che fornisce la cosiddetta "flessibilità gestita". Attraverso l'uso di informazioni integrate in modo dinamico e sofisticati strumenti di supporto decisionale, Atlas è in grado di modificare i piani operativi in modo rapido al passo con i cambiamenti situazionali. Un altro fattore altrettanto importante è che i decision maker possono vedere l'impatto finanziario generale di una particolare decisione, come ad esempio quella di posticipare un volo rischiando oneri per il ritardo per sistemare una spedizione last-minute.

Oltre alla maggiore flessibilità, Atlas è attualmente in grado di conseguire un livello notevolmente maggiore di ottimizzazione dei processi tra le funzioni, contribuendo a ridurre sensibilmente i costi operativi. La SOA (service oriented architecture) sta inoltre riducendo costi e tempi necessari per creare un'integrazione con i partner di distribuzione strategici, consentendo ad Atlas di cogliere nuove opportunità non appena si presentano.

*"Abbiamo creato un sistema nervoso digitale che ci consente di monitorare e ottimizzare dinamicamente le nostre operazioni in un ambiente molto volatile. Conosciamo le implicazioni finanziarie e operative derivanti dall'accettazione di due extra pallet di carico all'ultimo momento. Persino la direzione del vento può sconvolgere i nostri programmi".*

*Jim Barrecchia, Senior Director of Enterprise Architecture, Atlas Air*

**La collaborazione di nuova generazione – Integrale, non complementare**

La maggior parte delle organizzazioni sono riuscite a migliorare la collaborazione interna tradizionale, con relativo successo. Tuttavia, per molte di loro, la portata e la natura della collaborazione è ancora carente in due aree chiave: promuovere più collaborazione esterna e incorporare le prassi collaborative nei normali processi operativi.

I confini aziendali sono spesso delle barriere artificiali che ostacolano il lavoro più intelligente. Ampliando la portata della collaborazione, le organizzazioni possono attingere ad un vasto know-how che risiede all'esterno dei confini tradizionali del processo lavorativo. Business partner e clienti possono diventare gli attori chiave, contribuendo alla risoluzione dei problemi e a migliorare la performance.

Affinché raggiunga il pieno potenziale, la collaborazione deve essere integrata nella matrice dei processi, consentendo ai dipendenti di scoprire e accedere al know-how necessario nel contesto in cui operano. Ad esempio, osservando la TAC di un paziente, una radiologa potrebbe accorgersi di una complicanza che si trova ad esaminare per la prima volta. Senza dover mai abbandonare l'applicazione di imaging,

potrebbe istantaneamente reperire un esperto situato dall'altra parte dello stato con il quale comunicare, che potrebbe riconoscere il problema e stabilirne la gravità. La radiologa potrebbe quindi inserire nella conversazione il chirurgo specialista e, insieme, potrebbero intraprendere le misure necessarie per salvare la vita del paziente.

### **Celina: la collaborazione come fattore di distinzione dalla concorrenza**

Il Celina Insurance Group offre servizi di assicurazione nel ramo sinistri e responsabilità civile in otto stati del Midwest degli Stati Uniti. L'azienda opera principalmente attraverso 500 agenti assicurativi indipendenti.<sup>3</sup> Pur essendo una azienda relativamente piccola, con meno di 200 dipendenti, Celina compete con compagnie da 20 a 200 volte più grandi.

La sfida principale di Celina è vincere e aumentare la fidelizzazione degli agenti indipendenti che vendono i suoi prodotti unitamente a quelli dei principali concorrenti. Molti anni fa, Celina ha deciso di distinguersi dalle compagnie d'assicurazione più grandi incorporando una collaborazione più personale e diretta con gli agenti indipendenti nei processi di business.

Utilizzando la extranet di Celina, gli agenti riescono ad eseguire quasi tutte le transazioni online. Molte transazioni sono automatizzate. Ad esempio, grazie al motore di rating basato su regole predefinite, il 50% delle nuove polizze auto viene elaborato senza il coinvolgimento del sottoscrittore. L'agente accede alle informazioni del cliente e, non appena il cliente accetta, l'applicazione converte automaticamente il preventivo in polizza, senza richiedere il reinserimento delle informazioni da parte dell'agente nel sistema assicurativo back-end di Celina. Celina ha inoltre esteso l'accesso a molte funzionalità Web ai clienti degli agenti, persino a coloro che hanno acquistato prodotti assicurativi della concorrenza, semplificando di molto il workflow degli agenti.

Ma probabilmente, l'elemento più distintivo e apprezzato dagli agenti è la capacità di Celina di rispondere in modo dinamico attraverso strumenti di collaborazione in tempo reale. Durante la visualizzazione di una polizza o di un preventivo relativo ad una nuova componente di business, gli agenti possono fare clic sul nome del sottoscrittore e avviare una sessione chat. Se hanno domande su un sinistro, possono conversare elettronicamente con il perito liquidatore di riferimento.

Attualmente, la collaborazione in tempo reale è fortemente presente nella cultura aziendale, anche se molti dipendenti di Celina hanno più di 55 anni. L'instant messaging è diventata la modalità di comunicazione predominante, riducendo le telefonate (e le relative spese) del 50%. Attraverso flussi di lavoro automatizzati e semplificati e interazione in tempo reale con gli agenti Celina ha ridotto i tempi di elaborazione delle polizze da settimane a giorni.

Favorendo la massima integrazione degli agenti nei propri processi di business e nell'ambiente di lavoro collaborativo, Celina è riuscita a distinguersi in un mercato sempre più mercificato. Se si pensa che un audace concorrente ha contattato Celina direttamente per scoprire come era riuscita ad introdurre la collaborazione in tempo reale, questo è un chiaro segno che la strategia di Celina è vincente.

*“A nostro avviso, la collaborazione in tempo reale è un vantaggio competitivo. Per mantenere forti le relazioni, dobbiamo garantire che i sottoscrittori ci siano proprio nel momento in cui gli agenti hanno bisogno di loro.”*

*Rob Shoenfelt, Chief Information Officer,  
Celina Insurance Group*

Ogni qualvolta si utilizzi un nuovo social software, a prescindere che si tratti di blog, wiki e multimedia, o tecnologie collaborative più tradizionali quali instant messaging e spazi collaborativi, l'elemento chiave è incorporare questi strumenti nei processi di business quotidiani nella catena del valore, all'interno e all'esterno dell'organizzazione stessa. Le aziende che sono riuscite a introdurre le prassi collaborative all'interno del business ordinario stanno ottenendo notevoli vantaggi, come dimostrato dal caso descritto, *Celina: la collaborazione come fattore di distinzione dalla concorrenza*.

---

#### **Globe Telecom: marketing in tempo reale**

Con 27 milioni di clienti, Globe Telecom sa perfettamente cosa occorre per competere in un mercato a rapida espansione.<sup>4</sup> La penetrazione di Telecom nelle Filippine è aumentata vertiginosamente da valori ad una cifra all'80% in meno di un decennio. Un ulteriore elemento predominante di questo mercato, è la popolarità dei piani prepagati, che sono utilizzati dal 90% dei clienti di telefonia mobile.

A differenza dei contratti fissi, il modello prepagato rende il rapporto contrattuale con i clienti più instabile. Ogni volta che il saldo della prepagata va a zero, i clienti possono decidere se restare con il provider attuale o se cambiare provider o far scadere il servizio. In questo ambiente, Globe Telecom sapeva che il suo marketing doveva essere più opportunistico. Pur non essendo a corto di idee promozionali creative, Globe non disponeva delle informazioni e del livello di agilità necessari per agire in queste brevi finestre di opportunità.

Per acquisire destrezza, Globe ha implementato una piattaforma per la creazione e distribuzione di servizi basata sulla SOA (Service Oriented Architecture). La soluzione ha consentito di integrare dati provenienti da telefoni cellulari, rete di comunicazione e sistemi IT, consentendo all'azienda di individuare nuove opportunità ed eseguire campagne tattiche rapide.

La prima promozione di Globe che ha sfruttato la nuova soluzione è stata mirata ai propri partner di canali, offrendo incentivi in denaro per i nuovi abbonati. La registrazione dei nuovi abbonati che aderivano alla promozione nel punto vendita (POS) avveniva attraverso un messaggio di testo inviato dal cliente. Il messaggio non solo identificava

#### **Informazione integrata, in tempo reale – Una prospettiva di azione**

Le organizzazioni attuali non sono carenti di dati, ma molte non dispongono di informazioni integrate e prospettive da utilizzare con facilità per lo sviluppo dei processi di business. Inoltre, la quantità delle informazioni aumenta con il graduale aumento del livello tecnologico di processi e sistemi, sia naturale che indotto dall'uomo, con miliardi di sensori e dispositivi intelligenti operativi. Le aziende hanno bisogno di una strategia per sfruttare questo trend in modo utile. Le informazioni devono essere fornite alle persone e ai processi che ne hanno bisogno in modo mirato e contestualizzato.

l'identità del rivenditore, ma forniva anche automaticamente il pacchetto di servizi promozionali per il cliente. Invece di aspettare mesi per l'invio a monte delle informazioni relative all'incentivo registrate manualmente per la relativa elaborazione, Globe era in grado di pagare i rivenditori praticamente immediatamente. In questo modo, la promozione ha reso un incremento del 600% delle vendite rispetto al 15% ottenuto con il metodo precedente.

Essendo riuscita a far confluire tutte le informazioni riguardanti profili dei clienti, segmentazione comportamentale, incentivazione dei profitti ed esecuzione della promozione, Globe Telecom è ora in grado di rispondere alle opportunità in modo puntuale ed efficace. Non appena l'uso promozionale dei servizi dati ad alta velocità del cliente sta per scadere, Globe è in grado di inviare un'offerta di marketing personalizzata e "time-sensitive". Altro aspetto rilevante: l'azienda può stabilire in corso d'opera se le promozioni funzionano e in caso negativo è in grado di cambiarle praticamente istantaneamente.

Questa piattaforma flessibile ha permesso a Globe di ridurre i tempi e costi di elaborazione delle nuove promozioni di oltre il 95% e di migliorare drasticamente l'acquisizione dei clienti. Perfezionamento delle informazioni e tempi di risposta più brevi rappresentano per Globe un'enorme opportunità per partecipare in un mercato altamente competitivo.

*"Siamo in grado di reagire molto rapidamente alle opportunità promozionali nel momento in cui si presentano".*

*Mario Domingo, Head of Product Design and Creation, Globe Telecom<sup>5</sup>*

---

La possibilità di intercettare informazioni integrate, in tempo reale, consente alle compagnie di assicurazione di identificare casi di frode nei sinistri e alle banche di identificare le carte di credito rubate. La possibilità di correlare le informazioni provenienti dalla strada, da funzionari, veicoli, telecamere ed altri dispositivi, aiuta i dipartimenti di polizia ad identificare e prevenire la criminalità. Negli ospedali, il reperimento di informazioni integrate, in modo puntuale, consente di migliorare il livello di assistenza fornito al paziente, riducendo i tempi di attesa e prevenendo errori medici.

Praticamente ogni settore può trarre vantaggio dalla capacità di agire sulla base di informazioni integrate, in tempo reale. Basta pensare al livello di servizio che potrebbe essere fornito da un hotel collegato a fornitori supplementari, con la possibilità di raccogliere le informazioni e intervenire in qualsiasi fase del soggiorno della propria clientela. Eseguendo una tracciatura sulle effettive condizioni del volo, l'hotel sarebbe in grado di inviare il servizio limousine nel momento giusto per accogliere il cliente. Il check-in dei chioschi aeroportuali potrebbe consentire al cliente di comunicare con i sistemi degli hotel attraverso lo smart phone del viaggiatore, segnalando automaticamente gli eventi a seconda della posizione del cliente. All'arrivo in hotel, ad esempio, il cliente potrebbe essere accolto con il benvenuto direttamente dal proprio smart phone per essere quindi guidato direttamente alla sua stanza. Allertato non appena il cliente entra nella stanza, il receptionist potrebbe offrire un servizio benessere, inviare il servizio in camera o preparare il pranzo precedentemente ordinato al cliente. Operando in modo interconnesso con i propri partner, l'hotel può sfruttare le informazioni in tempo reale per fornire esperienze di viaggio di altissima qualità aumentando la fidelizzazione del cliente.

### **Gli outperformer stanno colmando le lacune**

Pur affermandosi come leader nell'adozione di tutte queste prassi operative più intelligenti, gli outperformer non hanno ancora colto appieno i vantaggi derivanti da questo approccio innovativo e hanno ancora delle lacune da colmare in termini di competenze, anche se, nel loro caso, in misura minore.

In particolare, la capacità di riconfigurare rapidamente l'ambiente, in termini di persone e processi continua a rappresentare una sfida ambiziosa anche per le aziende che registrano performance notevolmente superiori nei propri settori. Ad esempio, in termini di configurazione dei processi

dinamici, il gap tra importanza e competenza attuale è solo leggermente minore per gli outperformer, con un 26% di carenza rispetto al 34% della popolazione più ampia.

In un'area specifica, tuttavia, gli outperformer hanno praticamente chiuso questo divario: sono riusciti ad integrare i dati di fonti multiple per prendere decisioni migliori e più rapidamente mentre la maggior parte delle organizzazioni continua a registrare un gap del 17% in questo settore.

### **Il ruolo della tecnologia nel lavoro più intelligente**

La tecnologia rappresenta indubbiamente il principale elemento promotore delle prassi operative più intelligenti. Ma le organizzazioni stanno investendo in tecnologie che rispecchiano realmente i gap di competenze più critici? Non del tutto.

Per utilizzare in modo migliore le informazioni integrate ai fini del processo decisionale, il 70% circa delle organizzazioni ha implementato tecnologie analitiche e di visualizzazione dei dati in aree selezionate. Le organizzazioni, tuttavia, non stanno ancora traendo il massimo vantaggio dall'automatizzazione dei processi e dalla SOA (Service Oriented Architecture) anche se la riconfigurazione automatica continua a restare una alta priorità. Soltanto il 55% e il 36% rispettivamente delle organizzazioni ha adottato parzialmente queste tecnologie. Anche nonostante la crescente importanza della collaborazione, solo metà delle organizzazioni ha adottato spazi collaborativi e solo il 35% di queste ha implementato software sociale nell'intero ambito aziendale. L'adozione diffusa è di gran lunga inferiore e rappresenta solo l'8% del software sociale.

### **Dove sono concentrati i leader?**

Nell'esaminare il profilo tecnologico delle organizzazioni più dinamiche, collaborative ed interconnesse, quelle che vantavano la più ampia implementazione di prassi operative più intelligenti in ogni ambito, mostravano un quadro diverso.

Un numero nove volte superiore di queste imprese utilizzava la SOA (Service Oriented Architecture) diffusamente. Un numero quattro volte superiore di queste aziende aveva largamente adottato spazi collaborativi. Infatti, in tutte le aree tecnologiche collegate per essere compatibili con prassi operative più intelligenti, i loro tassi di adozione erano più alti rispetto alle altre aziende (vedere la Figura 5).

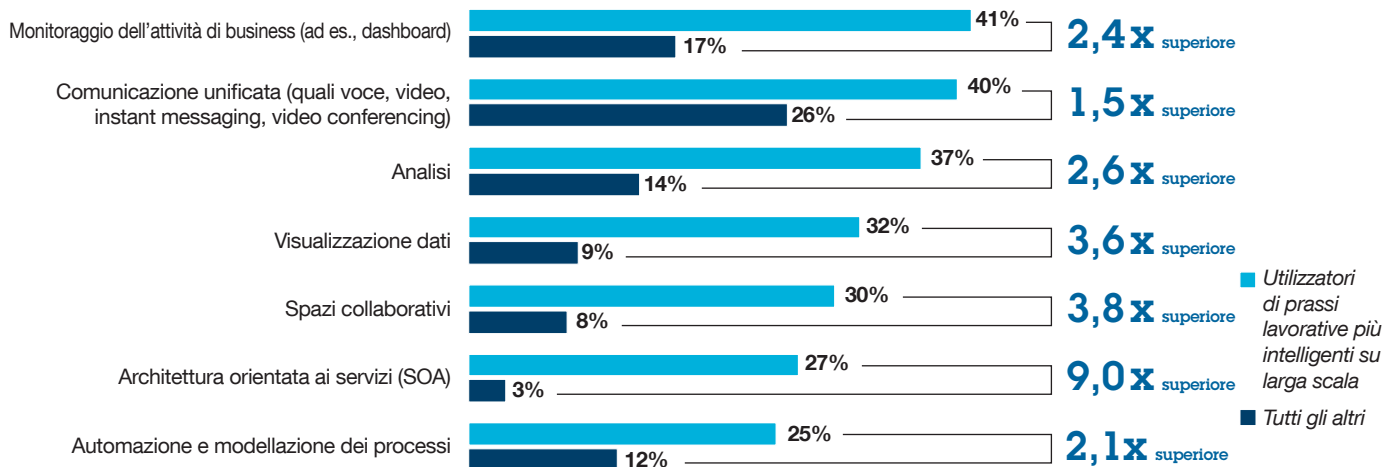


Figura 5: Per gli utilizzatori di prassi lavorative più intelligenti su larga scala la probabilità di aver ampiamente adottato tecnologie di supporto è molto più alta.

## Conclusione

Sulla base degli input forniti dai top manager di tutto il mondo, questa ricerca dimostra il valore del lavoro più intelligente. Abbiamo appreso dai leader che la motivazione insita nelle prassi operative più intelligenti non è solo mirata all'efficienza, ma anche alla crescita, alla capacità di generare idee innovative, identificare opportunità e trasformarle in azioni concrete.

Ma abbiamo anche riscontrato che molte organizzazioni si scontrano ancora con criticità nelle competenze e gap tecnologici che ne ostacolano l'agilità. Per poter operare in modo efficiente in un ambiente di business incerto e a ritmo veloce, le organizzazioni devono essere in grado di:

- Riconfigurare i propri processi e competenze di business in modo rapido o automatico per rispondere alle sfide inattese e cogliere i vantaggi offerti da opportunità fugaci
- Porre la collaborazione, sia interna che esterna, al centro dei processi operativi, incorporandola come componente naturale del processo e non come fase extra o come un ripensamento
- Unire la giusta combinazione di informazioni integrate e tool analitici per consentire ai decision maker di intraprendere scelte più puntuali e informate.

Inserendo tutti questi risultati in un contesto più personale, in che misura le prassi operative delle vostre organizzazioni sono più intelligenti? Consideriamo quanto segue:

- In quali dei vostri processi e sistemi la flessibilità assume la massima importanza? In altre parole, in quali ambiti rigidità e tempi di reazione lenti creano disagi ai vostri clienti o offrono opportunità ai concorrenti più agili?
- Quante idee innovative non sono mai emerse semplicemente perché era troppo difficile o troppo costoso riunire le persone giuste?
- Quanto costa realmente alla vostra organizzazione il ristagno di richieste di informazioni e ordini nelle caselle di posta vocale ed elettronica, il rallentamento degli ordini, l'interruzione della supply chain e il ritardo nel servizio clienti?
- Quali processi lavorativi sono inclini ad uno scambio di e-mail lento che potrebbe essere spesso risolto con una rapida chat elettronica?
- Quali processi di business continuano a comportare l'integrazione manuale delle informazioni? Quali di questi processi si avvalgono di informazioni obsolete?
- Quali decisioni importanti potrebbero essere migliorate e accelerate se fossero disponibili informazioni più aggiornate, integrate e un supporto analitico più sofisticato e automatizzato?

Indubbiamente il lavoro è diventato più complicato, ma molti dei fattori che lo rendono tale offrono al contempo opportunità straordinarie. Un numero maggiore di informazioni è disponibile da più fonti. Il know-how specializzato potrebbe essere alla portata di un clic. Il software sofisticato può svolgere la maggior parte delle funzioni impegnative integrando, automatizzando, evidenziando informazioni preziose ed evitando errori che impongono costi elevati. Le possibilità ci sono, ma, al fine di coglierne i vantaggi, le aziende devono disporre di un piano, una strategia atta a definire i processi delle organizzazioni e del business al fine di sfruttare queste opportunità e intraprendere azioni sulla base delle nozioni acquisite.

In un mondo sempre più tecnologico, interconnesso e intelligente, il lavoro sta diventando decisamente più stimolante e produttivo. Ci auguriamo di avviare una collaborazione con la vostra organizzazione imparando a lavorare in modo più intelligente, insieme.

## Informazioni sugli autori

Nancy Pearson è Vice President of Global Marketing della divisione IBM Application Integration Middleware Software e vanta 24 anni di esperienza nel campo del marketing, consulenza, formazione tecnica e commerciale. Nel corso della sua carriera in IBM, Nancy ha preso parte a numerose iniziative strategiche, ed ha recentemente partecipato al lancio di IBM Smarter Planet in diverse linee di business (LOB). Tiene spesso conferenze sull'argomento dello Smart Work e del ruolo che il lavoro intelligente assume nella creazione di un pianeta più intelligente. Nancy lavora presso la sede di Somers, Stati Uniti, e può essere contattata al seguente indirizzo email [npearson@us.ibm.com](mailto:npearson@us.ibm.com).

Eric Lesser è Research Director and North American Leader dell'IBM Institute for Business Value ed ha alle spalle oltre 20 anni di ricerca ed esperienza nel campo della consulenza e nel settore della gestione del capitale umano. È coautore di diversi libri ed ha pubblicato articoli in numerose pubblicazioni compresi Sloan Management Review, Academy of Management Executive, Chief Learning Officer e International Human Resources Information Management Journal. Eric lavora nella sede di Cambridge, Stati Uniti, ed è reperibile al seguente indirizzo email [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

Joel Sapp è Managing Consultant in the Public Sector Human Capital Practice di IBM Global Business Services e vanta oltre 15 anni di esperienza nel campo della gestione delle conoscenze, collaborazione, Web 2.0 e tecnologie di apprendimento. Joel collabora con organizzazioni dei settori pubblico e privato per l'identificazione delle relative strategie di apprendimento e collaborazione e per l'implementazione delle tecnologie di supporto. È membro della American Society of Training and Development. La sede di Joel è a Cambridge, Stati Uniti, ed è contattabile al seguente indirizzo email [joelsapp@us.ibm.com](mailto:joelsapp@us.ibm.com).



## Hanno collaborato:

Michael Holmes, Smart Work Marketing Program Director,  
IBM Software Group

Tami Cannizzaro, Smart Work Business Area Director,  
IBM Software Group

Kristen Lauria, Vice President Marketing and Channels,  
IBM Software Group

## Per saperne di più

Per saperne di più su come la vostra organizzazione può operare in modo più intelligente, visitate il sito:  
[ibm.com/smartwork/study](http://ibm.com/smartwork/study)

Altre ricerche condotte dall'IBM Institute for Business Value sono disponibili all'indirizzo: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

## Il partner giusto per un mondo che cambia

Grazie alla profonda conoscenza delle dinamiche del business e a una spiccata capacità di analisi, unite ad avanzati strumenti di ricerca e a tecnologie d'avanguardia, IBM lavora a fianco dei clienti per offrire un reale vantaggio competitivo in un ambiente in costante evoluzione. Con un approccio integrato alle fasi progettuali ed esecutive del business, trasformiamo le strategie in azione. Inoltre, il nostro know-how abbraccia 17 settori industriali e siamo presenti in 170 paesi del mondo: possiamo aiutare i nostri clienti ad anticipare il cambiamento e a cogliere al volo ogni nuova opportunità di crescita.

L'hardware IBM è fabbricato sia con parti nuove che con parti sia nuove che usate. In alcuni casi, il prodotto hardware potrebbe non essere nuovo ed essere stato installato in precedenza. Ciò non pregiudica l'applicazione dei termini di garanzia IBM.

La presente pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo informativo. Le informazioni sono soggette a modifica senza preavviso. Per informazioni aggiornate sui prodotti e i servizi IBM, contattare l'ufficio vendite o il rivenditore IBM di zona.

IBM non fornisce consulenza in materia legale, contabile o di auditing, né dichiara o garantisce che i propri prodotti e servizi siano conformi alle prescrizioni di legge. È responsabilità del cliente osservare le disposizioni di legge e i regolamenti in materia di mercati finanziari, incluse le normative nazionali.

**IBM Italia S.p.A.**  
Circonvallazione Idroscalo  
20090 Segrate MI  
Italia

La homepage IBM è disponibile all'indirizzo [ibm.com/it](http://ibm.com/it)

IBM, il logo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) sono marchi o marchi registrati della International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Se, la prima volta che compaiono nella presente pubblicazione, questi e altri termini commerciali IBM sono contrassegnati con un simbolo commerciale (® o ™), indicano un marchio registrato negli Stati Uniti o un marchio di fatto di proprietà di IBM all'atto della pubblicazione del presente documento. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o marchi di fatto in altri Paesi.

L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile all'indirizzo Web [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) nella sezione "Copyright and trademark information"

I nomi di altre società, prodotti e servizi potrebbero essere marchi registrati o marchi di servizio di altri.

- 1 McKendrick, Joe, "Is anyone ready to process a trillion events per day?" ZDNet.com, 11 maggio 2008. <http://blogs.zdnet.com/serviceoriented/?p=1102> Questo articolo spiega che, "Ogni secondo, una grande azienda ha nella propria rete dai 10.000 ai 10 miliardi di eventi di business... Secondo la stima più bassa, ciò corrisponde a quasi un miliardo di eventi al giorno, mentre il valore massimo equivale a quasi un trilione di eventi al giorno".
- 2 "Atlas Air's efficiency takes off with SOA-enabled business process management." IBM Corporation. Dicembre 2008. [http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en_us)
- 3 "Celina Insurance Group streamlines collaborative processes with agents to stay ahead of competition." IBM Corporation. Ottobre 2007. [http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCLE-788MR0?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCLE-788MR0?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en_us)
- 4 "Globe Telecom: Gaining marketing agility with smart promotions." IBM Corporation. Marzo 2010. [http://www-2000.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7Z7K7B?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-2000.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7Z7K7B?OpenDocument&Site=default&cty=en_us)
- 5 Ibid.

I riferimenti a prodotti, programmi e servizi IBM contenuti in questa pubblicazione non implicano che IBM intenda renderli disponibili in tutti i Paesi in cui opera.

Qualunque riferimento a prodotti, programmi o servizi IBM non implica l'utilizzo esclusivo di prodotti, programmi o servizi IBM. Prodotti, programmi o servizi funzionalmente equivalenti possono essere utilizzati.

Le immagini potrebbero fare riferimento a modelli di progettazione.

© Copyright IBM Corporation 2010  
Tutti i diritti riservati.



Please Recycle