
La conoscenza come risorsa aziendale e relazionale

Roberta De Angelis

Peter Drucker fu il primo che negli anni '60 coniò i termini *knowledge work* e *knowledge worker*. Nel testo "Post capitalist society" (1993), Drucker afferma che staremo per entrare in una società della conoscenza, in cui la risorsa economica fondamentale non è più rappresentata dal capitale, né dalle risorse naturali o dal lavoro, ma dalla conoscenza e dai soggetti che la generano. Il pensiero di Drucker offre lo spunto per una breve introduzione sulla conoscenza come risorsa critica aziendale e come risorsa relazionale interorganizzativa. Per Drucker una delle più importanti sfide alla quale ogni organizzazione deve rispondere è la costruzione di procedure sistematiche per gestire i propri processi di trasformazione.

L'impresa deve essere disposta ad abbandonare la conoscenza divenuta obsoleta ed apprendere come crearne nuova attraverso:

- Il miglioramento continuo di ogni attività
- Lo sviluppo di nuove applicazioni a partire dai propri successi
- Un processo organizzativo di innovazione continua.

Grossi investimenti in hardware e software possono conseguire trasferimenti ottimali di informazioni all'interno e all'esterno di qualunque azienda, ma ciò che farebbe la differenza, e dunque la diversa collocazione nella gerarchia della concorrenza, sarebbero le abilità proprie dei singoli appartenenti all'azienda, che sarebbe saggio compito dell'azienda stessa far diventare una risorsa globale di esclusiva proprietà dell'impresa.

L'accesso all'informazione non è più un problema aziendale, il vero problema consiste nella qualità di questa informazione e nella rapidità con la quale è possibile reperirla quando se ne ha bisogno.

Nel passato, l'informazione era filtrata dall'alto attraverso l'imbutto della struttura organizzativa ed era relativamente poca l'informazione che colava verso il basso. Molte aziende focalizzavano la loro attenzione sulla produzione di prodotti tangibili. Adesso, invece, la conoscenza è il prodotto per la maggior parte delle aziende, che destinano più risorse per l'acquisizione di menti che non di braccia. In questa strategia un ruolo fondamentale spetta all'integrazione della tecnologia nella cultura organizzativa d'impresa, affinché la conoscenza sia resa sempre più accessibile e utilizzabile.

Se la conoscenza è essenzialmente informazione che è stata compresa, interpretata e convalidata attraverso la pratica delle attività individuali e aziendali, è ovvio, secondo Peter Smith che non possa essere razionalmente sistematizzata al di fuori di un

convincente sistema di gestione sistemica della conoscenza, inteso come quell'insieme di processi, strumenti e infrastrutture mediante le quali un'organizzazione migliora, mantiene e sfrutta tutti quegli elementi caratteristici della sua base di conoscenza, che ritiene essere rilevanti per i propri fini.

La principale ricchezza intangibile dell'organizzazione è il capitale umano. Dal principio per cui "quello che può essere misurato può essere gestito" deriva la necessità di misurare "l'incommensurabile", cioè questa nuova e fondamentale risorsa aziendale che è la capacità intellettuale. I dipendenti non andrebbero considerati come "passività" o spese, bensì come parte della ricchezza aziendale e ciò giustificerebbe gli investimenti strategici in nuove forme di capitale umano e di capitale sociale dell'azienda. Si tratta, in pratica, di trasformare i capitali intangibili (come quello intellettuale) in beni e servizi per i quali la gente sarebbe disposta a pagare, inventando un modo di valutazione di qualunque *valore aggiunto* ai dati e all'informazione¹.

Spostandosi, invece, su un piano interorganizzativo, esaminiamo la conoscenza come risorsa relazionale².

Le aziende non operano più autonomamente, acquistando beni, producendo output e vendendoli a gruppi definiti di consumatori. Le aziende stringono tra loro alleanze e partnership per condividere informazioni e competenze, in modo che ne possano beneficiare sia le aziende stesse sia i clienti. Negli attuali contesti "ipercompetitivi" le imprese non potrebbero gestire le rapide evoluzioni tecnologiche e commerciali, e conseguentemente governare l'ampio spettro delle sottostanti conoscenze tecniche e manageriali, se non facessero sempre più ricorso alle relazioni con le altre imprese. Le relazioni fra imprese presentano elevate potenzialità nella creazione di valore economico e le fonti di tale valore-potenzialità sono riconducibili:

- Al perseguimento dell'efficienza logistica e tecno-produttiva e dunque all'economicità dei rapporti con fornitori e clienti
- Ai processi di sviluppo delle conoscenze tecnologiche e commerciali, il cui contenuto innovativo e differenziante diviene fonte di vantaggio competitivo per le imprese partner.

Il primo punto identifica le relazioni fra imprese quale strumento finalizzato al perseguimento dell'efficacia produttiva e logistica, definibile, perciò, "approccio efficientista".

Il secondo punto identifica le relazioni fra imprese quale locus di apprendimento e dunque di sviluppo e diffusione della conoscenza, definibile "approccio cognitivo-evoluzionista". Capita che a volte non sia possibile stabilire in anticipo i risultati conseguenti alle relazioni interorganizzative³. Il modello "efficientista" non è in grado di spiegare perché le imprese decidano di cooperare anche quando non sono misurabili i ritorni dagli investimenti nelle relazioni. Invece il modello "cognitivo-evoluzionista" consente di analizzare sia gli obiettivi connessi al perseguimento dell'efficienza, sia quelli volti alla produzione di conoscenza e dunque di risorse relazionali non identificabili ex ante attraverso parametri definiti.

¹ Cfr. www.uniroma1.it/documentation/km1

² Andrea Lanza, "Le relazioni tra imprese all'origine dei vantaggi competitivi knowledge-based" *Economia & Management*, sett. 1998

³ Goshal e Moran "Bad for Practice: a critique of the transaction costs theory" *Academy of Management Review*, (1996) vol 21, n.1

Molte imprese, non potendo presidiare l'intero parco delle conoscenze necessarie a competere in contesti "ipercompetitivi" ricorrono a forme di collaborazione. Ciò consente di integrare le proprie competenze con quelle dei partner in un processo co-evolutivo, il cui output, la nuova conoscenza prodotta congiuntamente, costituisce un fattore che accresce la competitività di tutti gli attori del suddetto processo.

L'approccio "cognitivo-evoluzionista" rappresenta quindi l'ampliamento della tesi secondo cui le relazioni interorganizzative costituiscono il mezzo più efficiente per compensare la mancanza di specifiche competenze delle parti⁴.

Dai processi evolutivi congiunti hanno origine, per entrambi i partner, vantaggi competitivi di breve, medio e lungo termine. In questo senso le relazioni fra imprese non possono essere viste come una serie di transazioni discrete nelle quali la parte carente di know-how lo commissiona alla parte che ne è dotata, bensì quali interazioni dall'orizzonte temporale indefinito. Un esempio è costituito dalle alleanze finalizzate allo sviluppo congiunto di attività di R&S. Tali forme di relazioni, pur essendo quasi esclusivamente esplorative, consentono alle imprese di rimanere sulla frontiera dello sviluppo tecnologico. Un caso concreto è quello della Silicon Valley che costituisce molto più di un agglomerato di imprese high-tech⁵. La rete interorganizzativa creata in prossimità dell'università di Stanford, permette alle imprese lo sviluppo di nuovi prodotti, basato sulla condivisione di una diffusa e comune base di conoscenza tecnologica. In tal modo si incoraggia la specializzazione in nicchie di mercato sempre più avanzate tecnologicamente, si riduce il rischio e si suddividono i costi di R&S connessi allo sviluppo di prodotti technology-intensive. Ciò finisce per aumentare la diffusione delle nuove tecnologie, facilitata dallo scambio di informazioni e conoscenza tra imprese.

Alla luce di tutto ciò è possibile proporre una classificazione delle risorse relazionali che producono conoscenza. Facendo riferimento alle partnership esplicitamente finalizzate alla ricerca o dedicate allo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche è possibile identificare quali risorse relazionali knowledge based⁶:

- Le esplorazioni e i monitoraggi congiunti dei percorsi evolutivi delle tecnologie.
- Le sinergie nello sviluppo di nuove tecnologie.
- L'accesso a conoscenze scientifiche e tecnologiche complementari.

Per quanto riguarda le risorse originate da partnership finalizzate allo sviluppo di processi innovativi è possibile riferirsi:

- Alla condivisione delle prassi manageriali di successo (best practice).
- Alla condivisione delle capacità tecnologiche "contestuali" al luogo di produzione e di altre forme di conoscenza tacita.
- Ai salti competitivi per mezzo di acquisizioni di nuove tecnologie.

Anche nel caso della creazione congiunta di conoscenza, vengono alla luce modalità operative sempre più frequentemente basate sulla divisione del lavoro tra partner. Gli output della relazione, tuttavia non essendo tangibili a priori, comportano l'accettazione, da parte dei partner di regole di coordinamento e gestione, che rispecchiano la sostanziale incertezza circa il ritorno dall'investimento nella relazione stessa.

⁴ Vincenti (1990); Senker (1995)

⁵ Saxenian A. "Regional Advantage" Harvard University Press (1994)

⁶ Mariti e Smiley 1983; Hagedoorn 1993

Ne consegue la necessità di individuare metodologie di rilevazione e gestione dei risultati in progressione della partnership, al fine di rendere strutturato e misurabile l'intero processo produttivo della nuova conoscenza, e di fornire dei punti di riferimento di breve periodo.

In tale prospettiva la precedente classificazione delle risorse relazionali, può costituire una rappresentazione delle aree critiche in cui si articola il processo di creazione delle nuove conoscenze e sulle quali concentrare lo sforzo di misurazione e controllo degli output delle relazioni.

A questo proposito sembra utile cercare di individuare anche i parametri che consentono di gestire la knowledge creation a livello interorganizzativo.

Il knowledge management inter impresa può essere articolato su tre dimensioni:

- Le condizioni che rendono possibile la creazione delle risorse relazionali.
- Le strutture che ne permettono la concreta realizzazione.
- I linguaggi e gli altri strumenti di comunicazione che ne consentono l'effettivo dispiegamento.

Le condizioni che rendono possibile la creazione di conoscenza a livello interorganizzativo sono rappresentate:

- Dall'effettivo impegno dedicato dai partner nella relazione⁷.
- Dalla convergenza delle finalità⁸.
- Dall'approccio "fiduciario" di entrambi i partner nel destinare energie alla produzione di risorse difficilmente sfruttabili fuori dalla relazione⁹.
- Dalla capacità di far confluire la nuova conoscenza nel bagaglio di conoscenza preesistente.¹⁰

Per quanto riguarda le strutture, l'analisi va condotta in relazione al tipo di conoscenza che si intende produrre congiuntamente¹¹. Se la conoscenza creata è di tipo esplicito, cioè codificabile, la struttura comunicativa può far leva sui mezzi di comunicazione in grado di fissarne in modo oggettivo i contenuti e i significati creati dai partner.

Gli strumenti di comunicazione vanno dalla forma cartacea dei mansionari a quella elettronica dei software. A tal proposito una crescente importanza è rivestita dalle tecnologie dell'informazione, quale strumento di integrazione delle conoscenze codificate, prodotte in contesti reticolari.

Quando la conoscenza creata è prevalentemente tacita, le strutture comunicative sopra citate non sono sufficienti e le imprese partner devono fare ricorso alle persone quali vettori di conoscenza.

Quando determinate soluzioni tecniche ed operative scaturiscono da procedure e prassi frutto di apprendimento congiunto delle parti, la struttura comunicativa basata su forme codificabili non è più sufficiente ad integrare una conoscenza ricca di significati empirici, non codificabili, perché contestuali al luogo di creazione.

⁷ Inkpen e Beamish 1997

⁸ Ouchi (1981)

⁹ Barney e Hansen (1994)

¹⁰ Cohen e Levinthal (1990)

¹¹ Di Bernardo-Rullani "Il management e le macchine" (1990)

In tale circostanza si evidenzia l'opportunità di ricorrere alle persone, singoli o gruppi, quali vettori di conoscenza, al fine di integrare le rispettive competenze tecnologiche e operative, e quindi di favorire la creazione congiunta di nuova conoscenza. Le strutture di comunicazione svolgono dunque un ruolo fondamentale, soprattutto con riferimento all'efficacia del processo creativo, e dunque con ripercussioni sull'efficacia e efficienza dei processi produttivi.

Infine, il problema della creazione di conoscenza su base interorganizzativa, implica il problema della corretta comunicazione fra i partner e, quindi, dei linguaggi e delle forme condivise di comunicazione simbolica¹².

La variabile linguaggio gioca un ruolo fondamentale, ai fini della condivisione dei significati, che si riflette in incrementi di qualità, di efficienza e di innovazione.

Alcuni autori (Link 1983, Saxenian 1994, Nonaka e Takeuchi 1995) hanno proposto la variabile *standard tecnologico* quale linguaggio condiviso dai partner, mentre altri (Arora e Gambardella 1994, Liebeskind et al. 1996) hanno identificato nella *conoscenza scientifica* diffusa un linguaggio condiviso nei settori high-tech. Per quanto concerne la comunicazione simbolica è evidente che questa sia tanto più rilevante quanto più la conoscenza oggetto di creazione non è codificabile. In questo caso, il problema non riguarda la conversione da conoscenza tacita in conoscenza esplicita, quanto piuttosto la possibilità di assicurare una piena condivisione dei significati. A tale proposito alcuni autori hanno evidenziato la necessità di schemi cognitivi comuni, altri hanno rilevato l'utilizzo di metafore, analogie, modelli (Nonaka, Takeuchi 1995), quali strumenti in grado di agevolare la creazione congiunta di conoscenza.

In conclusione quanto più la fonte dei vantaggi competitivi si sposta dalle risorse materiali a quelle immateriali, tanto più la struttura delle relazioni viene ad essere finalizzata alla produzione di conoscenza, piuttosto che alla localizzazione degli impianti o alla efficiente gestione delle altre risorse materiali. Ciò induce ad assumere la produzione di conoscenza nelle partnership quale risorsa relazionale critica.

Infatti quale conseguenza dell'abbattimento delle barriere all'entrata costituite dalle tecnologie proprietarie, ne derivano innovazioni continue, maggiore qualità e prezzi decrescenti. Da questo mix scaturisce il valore da trasferire al cliente.

¹² Rullani "L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità", *Economia e politica industriale*, n.56 (1988)