

---

## **K- Management: una leva per il cambiamento delle K- Imprese nella K- Economia**

*Roberta De Angelis*

È arduo stabilire un ordine logico, fondato su una qualche relazione causa-effetto, tra le tre K: è la gestione della conoscenza (K-Management) che ha portato allo svilupparsi delle learning organization (K-Imprese) e quindi al diffondersi dell'economia digitale (K-economia), o è avvenuto il contrario?

La risposta più ovvia – e più giusta – è che probabilmente siamo in presenza dello sviluppo di un nuovo ecosistema sostenuto dalla rivoluzione informatica e telematica in cui le relazioni di feed-forward e di feed-back si accumulano e si sovrappongono rendendo indiscernibile un tracciato univoco.

Il K-Management va definito in modo univoco: “è l'insieme di distinti e ben definiti approcci e processi, progettati per ricercare e gestire – in modo razionale e deliberato – le funzioni conoscitive critiche positive e negative lungo i processi operativi, gestionali e di supporto dell'impresa” (adattato da Karl Wiing).

Detto cosa è, vale la pena di chiarire anche cosa non è: il K-Management non è una nuova funzione aziendale (è invece un meta-processo), non è una nuova funzione organizzativa (è integrato nelle strutture esistenti), non è un nuovo mestiere (salvo i pochi specialisti della materia, è un modo nuovo di lavorare), non è uno strumento di potere (ma una prassi distribuita) e non è un luogo di intermediazione (al contrario, è uno strumento di disintermediazione delle burocrazie organizzative).

In definitiva il K-Management ha per obiettivo il miglioramento di efficienza, efficacia e qualità di innovazione dei processi aziendali attraverso la sistematica, strutturata e continua trasformazione della informazione (insieme di fatti e dati organizzati in modo da descrivere una particolare situazione o condizione) in conoscenza (insieme di fatti, verità e credi, prospettive e concetti, giudizi e aspettative, metodologie e know-how accumulati, integrati e detenuti da una impresa lungo un adeguato arco temporale e disponibili per applicazioni operative di business nella gestione di specifiche situazioni e problemi dell'attività giornaliera).

Se l'evidenza non basta a far comprendere che il K-Management non è una moda o una trovata dei consulenti, esplicitiamo i due fattori trainanti di questa innovazione: la diffusione nel corso degli anni '80 e '90 degli approcci gestionali fondati sul TQM-Total Quality Management (schemi Baldrige negli USA e EFQM in Europa) e sul BPR-Business Process Reengineering- che hanno spostato l'attenzione del management dalla gestione per funzioni alla gestione per processi e per capabilities.

Il Taylorismo prevedeva già l'articolazione di job description a livello di singola attività nell'ambito di flussi di processo. Ma la diffusione di Internet e dei protocolli HTML ha cambiato le regole del gioco e portato allo sviluppo della cosiddetta economia digitale fondata su sistemi globali di comunicazione.

---

La conseguenza è che la gestione di processi e capabilities avviene oggi in modo destrutturato e flessibile, al contrario di quanto avveniva alla Ford negli anni 20. Non solo, mentre le Risorse Umane erano considerate dal Taylorismo input rimpiazzabili dei processi produttivi, esse sono oggi i centri motori dei processi di generazione del valore dell'economia digitale che valorizza i network tra cervelli e non invece l'ottimizzazione dell'impiego delle braccia in una catena di montaggio.

La principale determinante di queste modificazioni è l'accelerazione delle dinamiche della competizione forzate dai fenomeni di globalizzazione a loro volta sostenuti dall'esplosione dei network di comunicazione. In ultima analisi tutto risiede sulla disponibilità e sull'accessibilità di quantità enormi di informazioni in tempo reale. La principale conseguenza è che i meccanismi di generazione di valore per le imprese tendono a modificarsi con crescente rapidità determinando riduzioni significative dei cicli di vita di prodotti e servizi anche nei comparti industriali tradizionalmente non abituati a ragionare in termini di dinamiche di mercato.

Le imprese di successo, per inseguire – o meglio, per anticipare – i trend della competizione hanno quindi adottato strumenti gestionali mirati a valorizzare il proprio capitale intellettuale, ossia l'insieme dei propri asset immateriali che oggi rappresentano la principale discriminante di vantaggio competitivo, oltre che la principale fonte di valore per gli azionisti. Il K-Management si iscrive all'interno di questo quadro come il principale insieme di tecniche e strumenti gestionali per la valorizzazione di tali assets.

Il concetto di asset immateriali va esplicitato in quanto non si tratta degli asset immateriali tradizionalmente gestiti dall'impresa (marchio, avviamento, brevetti,...) e considerati contabilmente nello stato patrimoniale. Si tratta invece della vision e delle strategie, delle strutture organizzative e delle Risorse Umane che rappresentano l'"hardware" dei sistemi di business utilizzati dall'impresa per valorizzare e accrescere gli asset che generano i flussi di cassa e quindi il valore contabile; e si tratta dell'insieme dei processi e dei fattori culturali ("software" dei sistemi di business) che consentono alla compagnia la migliore valorizzazione del proprio potenziale. L'insieme dei sistemi di business e degli asset tradizionali costituiscono il set delle capabilities di una compagnia, ossia la combinazione unica di assets e sistemi di business che genera valore per gli stakeholders e opportunità di sviluppo per l'impresa.

L'emergere dell'economia digitale ha reso indifferibile la gestione programmata e deliberata dei sistemi di business cogliendo le opportunità offerte dallo sviluppo delle tecnologie di telecomunicazione. Le conseguenze in termini di vantaggio competitivo e di apprezzamento da parte dei mercati finanziari sono eclatanti.

E' noto che i valori assunti dalle variabili economico-patrimoniali non esprimono compiutamente il valore attribuito dai mercati finanziari alle compagnie; ciò risulta vero anche applicando le tecniche di valutazione più accreditate da parte della moderna teoria della finanza; vale in particolare per il metodo dei flussi di cassa scontati che portano alla quantificazione del valore attuale netto (VAN) di un'impresa. In sintesi, il VAN (che può anche essere espresso come somma del valore di libro del capitale investito più il valore aggiunto atteso) rappresenta mediamente circa un terzo del valore corrente di mercato.

Tale rapporto è andato diminuendo sensibilmente nel corso degli ultimi anni, come dimostrato da tutte le analisi elaborate sull'argomento. Esiste cioè un trend in base al quale il valore riconosciuto dal mercato a una impresa dipende sempre di meno dai flussi di cassa attesi dagli asset fisici; per esclusione si deve assumere che tale valore viene in un qualche modo derivato da considerazioni che attengono gli asset immateriali.

---

Da questo caso si possono trarre tre insegnamenti fondamentali:

- (1) ai fini del valore per gli azionisti la focalizzazione del sistema gestionale sugli assets immateriali fa la differenza,
- (2) la vulnerabilità di una compagnia rispetto a takeover ostili dipende dalla sua massa “apparente”; tale massa “apparente” ha relativamente poco a che fare con la dimensione fisica o finanziaria (considerate l’enorme liquidità finanziaria disponibile a livello mondiale e considerato che le acquisizioni ostili in genere vengono finanziate in larga misura con scambi azionari) e dipende invece moltissimo dalle economie di scala legate alla gestione e valorizzazione degli assets immateriali.
- (3) Il terzo punto riguarda la non banale considerazione che le iniziative di miglioramento dell’efficienza (riduzione dei costi) e le iniziative di sviluppo non sono necessariamente due categorie logiche avulse, ma che probabilmente un approccio strutturato al miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia dei processi, oltre a generare risparmi di costo di dimensioni considerevolmente superiori rispetto a quelli ottenibili con la semplice riduzione della forza lavoro, determinano anche nuove condizioni per l’individuazione e il perseguimento di opportunità di sviluppo altrimenti non catturabili.

Il KM consente di generare valore attraverso l’assunzione di decisioni basate sull’utilizzo di unità di conoscenza rese disponibili attraverso un meta-processo strutturato che inizia con la individuazione di “cosa” vale la pena di conoscere e termina con l’impiego efficace per la generazione di valore a livello di business; il tutto passando attraverso le modalità di acquisizione della conoscenza (apprendimento, codifica, costruzione), elaborazione e organizzazione ai fini della sua utilizzazione, per finire con modalità strutturate di utilizzo pratico.

Si può considerare una delle classificazioni classiche delle forme di conoscenza di un’impresa, basate sulle due dimensioni della disponibilità-assenza di contenuti conoscitivi e della loro consapevolezza-non consapevolezza. A ciascuno dei quattro incroci possibili corrisponde un tipo di conoscenza e di modalità per la sua gestione: *conoscenza esplicita* (disponibile e consapevole) da diffondere previa classificazione (mappatura e archiviazione), *conoscenza tacita* (disponibile ma non consapevole) da elicitare mediante scambio di informazioni tra le comunità interessate (communities of practice), *gap conoscitivi noti* (“ciò che non so, ma so di non sapere”) da ricoprire mediante esplorazione (motori di ricerca, agenti intelligenti, filtri) e *gap conoscitivi sconosciuti* (“ciò che non so, e non so di non sapere”) da scoprire ad esempio mediante sistemi esperti ad apprendimento automatico.

A queste quattro dimensioni della conoscenza corrispondono, nel modello di Nonaka-Takeuchi, le quattro modalità di conversione della conoscenza: socializzazione, internalizzazione, esternalizzazione e combinazione.

Ma quali sono alcuni dei problemi che possono trovare soluzioni nelle politiche di KM?

**Cattiva gestione della conoscenza:** la conoscenza non è gestita come un asset valutabile ma come una commodity e quindi non è utilizzata con efficacia, non è preservata né rinnovata a sostegno del vantaggio competitivo dell’impresa.

---

**Processi decisionali irrazionali:** insufficiente disponibilità di conoscenza ai punti-di-azione, alle risorse umane viene spesso richiesta una attività per la quale la loro conoscenza è insufficiente e non sono disponibili fonti vicine cui fare riferimento.

**Perdita di opportunità:** mancato apprendimento, le conoscenze a valore aggiunto vengono perse o messe in outsourcing presso consulenti, non vengono valorizzate le “lessons learned”.

**Scarsa proattività delle risorse umane:** scarsi trasferimenti di conoscenza, programmi di formazione orientati solo alla esecuzione di task ripetitivi e scarsa capacità di lavorare per eccezioni.

**Inadeguatezza organizzativa:** divisioni organizzative inadeguate di attività e sistemi decisionali, moltiplicazione dei casi di decisioni che “ricadono tra due sedie”.

Le applicazioni pratiche di K-Management possono essere suddivise in tre categorie logiche principali: miglioramento di efficienza, costruzione della conoscenza e aree strategiche di azione. Del primo gruppo fanno parte ad esempio le azioni mirate alla semplificazione dei processi decisionali e dell'organizzazione, il miglioramento dei flussi della conoscenza e la ottimizzazione delle correlazioni tra processi e conoscenze; le tecniche di supporto del K-Management includono le procedure di audit della conoscenza, l'analisi dei flussi della conoscenza e l'analisi delle funzioni conoscitive critiche.

Le attività per la costruzione di nuove conoscenze includono ad esempio la valorizzazione delle lessons learned e le attività di automatizzazione della conoscenza, sostenute da processi strutturati di acquisizione e codifica di nuove conoscenze.

Le aree strategiche di azione includono interventi sul processo di pianificazione strategica, di project management e di sviluppo delle risorse umane, sostenuti da tecniche di “profiling” e di valorizzazione delle conoscenze individuali.

Considerato l'ampio spettro di possibili aree di intervento, è necessario, nel costruire un programma operativo di K-Management, valutare i trade off rischi benefici al fine di stabilire delle priorità di azione:

All'area delle azioni con un rischio/vantaggio basso/basso appartiene la gestione di contenuti conoscitivi routinari, quale la standardizzazione di operazioni ripetitive mediante l'assegnazione a risorse non esperte di schemi di riferimento da seguire (es.: stesura di manuali operativi per attività di manutenzione).

All'area delle azioni con un rischio/vantaggio medio/medio appartiene la definizione delle best practices e delle metodologie per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi (es.: azioni sul processo di project management mutate dalle esperienze di successo).

All'area delle azioni con un rischio/vantaggio alto/alto appartiene il miglioramento in continuo delle proprie conoscenze (es.: la mappatura delle conoscenze critiche, l'identificazione degli esperti interni e la loro consultazione anche via rete Intranet).

L'attuazione di un programma di azioni in queste aree richiede una articolazione su più fronti e la consapevolezza di dover gestire nel contempo un programma di cambiamento culturale.

Le dimensioni da considerare sono – oltre a quella delle conoscenze (comprensione dei contenuti e dei flussi conoscitivi critici) - quella dei processi (per costruire, gestire, aggiornare, condividere e utilizzare le conoscenze), quella organizzativa (per gestire e monitorare i progetti a regime) e quella infrastrutturale (sviluppo di sistemi di supporto: telecomunicazioni, sistemi e applicazioni).

Il tutto va sostenuto con un programma per la gestione del cambiamento culturale che trasformi in un “core value” l'assunto che solo la conoscenza condivisa e utilizzata al

---

meglio costituisce una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa nel suo complesso e quindi di successo per le singole Risorse Umane che di essa fanno parte.

Quanto su esposto può essere, in qualche modo, schematizzato per punti :

- Non c'è knowledge management se non esiste consapevolezza di cosa davvero sa un'organizzazione (*knowledge mapping*);
- Non c'è knowledge management se non esistono incentivi sostanziali a cedere conoscenza, a scambiare conoscenza e ad acquisire conoscenza (*creazione di un contesto di knowledge sharing*);
- Non c'è knowledge management se non esistono soluzioni organizzative, tecnologiche o sociali che aumentano il "cablaggio" (cioè, la "capacità di rete" di un'impresa) (*creazione di un contesto ad alta intensità di relazione potenziale*);
- Non c'è knowledge management se non esistono "packages" di conoscenza, ma neppure esiste se i "packages" non tengono conto della natura delle diverse conoscenze e dei motivi per cui possono essere scambiate (*knowledge codification e knoweldge transfer process management*);
- Non c'è knowledge management, infine, se l'organizzazione non persegue sistematicamente strategie di accumulazione della conoscenza (*creazione di un ambiente pro-learning*).