

– Capitolo 2 –

Capitolo 2: “Applicazione del Knowledge Management alla gestione delle imprese”

2.1 Le caratteristiche dei sistemi di Knowledge Management

Dopo aver analizzato l’oggetto principale del KM passiamo a considerare le varie fasi di un progetto di KM:

- acquisire: conoscenza da una fonte già esistente o crearla ex-novo con particolari strumenti quali tecniche di business intelligence;
- codificare: per poterla agevolmente riconoscere rispetto alle altre conoscenze;
- archiviare: ovvero memorizzarla in speciali repositories aziendali per un possibile riutilizzo;
- ordinare/indicizzare: catalogarla in categorie tali da facilitarne il successivo accesso da parte degli utenti e realizzare un indice dal quale iniziare una ricerca;
- gestire: trattarla per ottenere risultati. La multimedialità migliora il funzionamento dei processi gestionali, ad esempio una Intranet che rende disponibile audio, immagini, testi e video secondo modalità più o meno integrate e interattive;
- distribuire: renderla disponibile attraverso un sistema Internet/Intranet/Extranet multimediale che consente l’accesso alla conoscenza aziendale a chiunque sia interessato;
- condividere: conoscere ciò che altri conoscono;
- collaborare: aiutare gli altri a conoscere e a produrre nuova conoscenza. E’ il responsabile del progetto a dover promuovere la cultura della collaborazione;
- usare: imparare, perseguire i propri obiettivi, fare business. E’ sempre il responsabile a dover incentivare i dipendenti;
- creare: produrne di nuova, a beneficio della collettività, anche stimolando la creatività e la fantasia dei dipendenti;

– **Capitolo 2** –

- alimentare: inserire nel repository aziendale i nuovi elementi man mano creati rendendoli disponibili alla collettività.

Per portare al successo una soluzione di KM è necessario coinvolgere l'alta direzione, che sebbene da sola non può imporre questo processo, è comunque l'unica componente dell'organizzazione che può innescare e alimentare il cambiamento. Non basta quindi che il Direttore Generale approvi l'investimento in KM visto che questo è destinato a cambiare radicalmente la mentalità delle persone e ad incidere sul lavoro quotidiano di tutte le risorse umane di cui dispone. Il top management deve comunicare e condividere con tutte le persone coinvolte valori e benefici che questo comporta agendo anche col sistema premiante, poiché la tecnologia da sola non è sufficiente (Marrè, 2003).

In generale si possono suddividere tutte le attività relative al KM in tre gruppi:

1. identificazione e rappresentazione della conoscenza posseduta dall'organizzazione;
2. creazione di conoscenza nuova;
3. trasferimento della conoscenza dispersa nell'organizzazione.

1. Per quanto riguarda l'identificazione, la mappatura della conoscenza è l'attività più importante ma non meno importante è l'aggiornamento della mappa, infatti ogni giorno le informazioni crescono, si rinnovano e possono diventare obsolete. La creazione della mappa deve quindi essere un processo continuo (Casonato, 2000). Gli strumenti di cui dispone per questa attività sono: l'intervista (strutturata o non), che è il metodo più facile, chiedendo direttamente ai dipendenti quali conoscenze possiedono; l'analisi di protocollo in cui il comportamento dell'individuo è analizzato in modo diretto; il laddering, che consiste in un grafico che rappresenta le conoscenze attraverso le relazioni tra gli elementi dell'organizzazione e le soluzioni ai problemi; la classificazione di concetti. Queste tecniche portano all'individuazione di un modello generale che porta alla realizzazione di una "mappa" delle conoscenze: una rappresentazione grafica degli esperti, degli assetti, delle fonti, delle strutture o delle applicazioni della conoscenza.

La mappa è una guida, non un archivio, quindi indica la conoscenza ma non la contiene. Sviluppare una knowledge map implica localizzare importanti conoscenze all'interno dell'organizzazione e poi pubblicare una specie di lista che mostra dove trovarle. Non

– **Capitolo 2** –

indica solo documenti e databases, ma anche persone. Il principale scopo e il maggior beneficio che consente è di mostrare alle persone nell'organizzazione dove andare quando hanno bisogno di esperienze.

Grazie alle mappe è garantita la possibilità di trovare nuove soluzioni per le future operazioni attingendo a esperienze già maturate, come ad esempio la soluzione di un problema complesso, per trasferirla poi per analogia a problemi simili avvertiti in altri contesti. E' consentito così lo sfruttamento delle esperienze precedenti e l'apprendimento indiretto e le persone possono accedere a risorse di conoscenze altrimenti difficili o impossibili da trovare (Davenport, Prusak, 1998, p. 72). Inoltre si rappresenta una conoscenza prevalentemente tacita e locale, anche proveniente dall'ambiente competitivo vale a dire da clienti e concorrenti, che costituiscono gli ambiti più proficui di tali attività.

E' quindi uno strumento per valutare lo stock di conoscenza aziendale, rilevando i punti di forza da sfruttare e le carenze da colmare.

Il KM parte proprio dal processo orientato a costruire la mappa delle conoscenze e delle persone che le possiedono, cioè a classificare le conoscenze in modo da consentire ai lavoratori di ottenere informazioni su soluzioni pratiche che l'organizzazione ha già utilizzato per risolvere certi problemi. L'aggiornamento di queste soluzioni preconfezionate, alimentato dagli utenti stessi, è il fulcro della condivisione della conoscenza e permette possibili cambiamenti organizzativi al variare del modello di business.

2. L'attività di creazione è invece possibile attraverso due modalità: l'acquisizione e lo sviluppo.

Si acquisisce nuova conoscenza tramite l'integrazione all'interno del sistema di elementi dell'ambiente esterno, o facendo diventare membri dell'organizzazione soggetti in possesso di conoscenza o ancora assumendo il controllo di un'altra organizzazione che possieda la conoscenza che si desidera. L'acquisizione avrà successo se la nuova conoscenza verrà effettivamente integrata nella rete di conoscenze.

Lo sviluppo di conoscenza può invece avere origine da:

- risorse dedicate, unità o gruppi di lavoro impegnati specificatamente nella generazione di nuova conoscenza;

– **Capitolo 2** –

- caos creativo, in concomitanza con momenti di rottura nel modo di pensare abituale, che costringe a un aumento di interazione interna e esterna, o con il presentarsi di situazioni mai affrontate prima, che necessitano di nuova conoscenza per essere gestite;
- combinazione di determinate conoscenze che può dar luogo a qualcosa di completamente nuovo (Nonaka, 1994).

3. Il trasferimento spontaneo della conoscenza, divenuto ormai elemento fondamentale di un sistema di KM, è abbastanza problematico soprattutto per il fatto che spesso gli individui coinvolti non hanno una visione globale dell'organizzazione, vedendo difficilmente l'utilità di certe nuove attività, quali possono essere il compilare a fine giornata dei documenti o il partecipare settimanalmente a riunioni precedentemente annuali ecc. Addirittura spesso pensano di esserne danneggiati a causa della perdita di tempo che queste comportano. Sarà compito della direzione allora motivarli al trasferimento, spiegando loro quali vantaggi realizzerà l'azienda in questo modo e che non è assolutamente vero che condivisione di conoscenza significa perdita di potere.

Tonchia da una definizione di KM che sintetizza tutti gli aspetti appena visti: è un "complesso di sistemi organizzativi, manageriali, informativi e delle comunicazioni attraverso cui un'organizzazione si appropria delle conoscenze individuali e dei gruppi, le assimila e offre un ambiente fertile per la generazione di nuove conoscenze, le trasferisce e le diffonde, le capitalizza, le incorpora in prodotti e servizi, realizzando profitti e sostenendo un vantaggio competitivo nel tempo" (Tonchia, Tramontano, Turchini, 2003, pag. 84).

2.2 La Knowledge Culture e la riorganizzazione aziendale

L'articolazione e la complessità di un sistema di KM comportano un'implementazione non immediata, nel senso che non è sufficiente introdurre un nuovo software gestionale in azienda: affinché si possa parlare di un'azienda "knowledge oriented" occorre rendersi conto che l'azienda stessa deve affrontare una vera e propria trasformazione culturale, organizzativa e tecnologica.

– **Capitolo 2** –

Quindi oltre agli strumenti tecnologici (che tratteremo più nello specifico in seguito) vanno introdotti processi organizzativi nuovi e mirati alla gestione della conoscenza e va promossa una cultura orientata alla conoscenza quale risorsa primaria (Knowledge Culture). A tal proposito Sorge ritiene che percentualmente l'approccio organizzativo-culturale conti per il 70-75% mentre quello tecnologico solo per il 25-30%.

Ricerche recenti hanno mostrato una complementarità tra l'introduzione delle ICT e il cambiamento delle strutture organizzative delle imprese: i guadagni di produttività, generati dalle nuove tecnologie, sarebbero accresciuti dalla modifica delle strutture organizzative. I nuovi modelli organizzativi si dovrebbero caratterizzare da un maggiore decentramento delle decisioni all'interno dell'impresa; da un ampio ricorso alla sub-fornitura e dal passaggio da sistemi rigidamente gerarchici a strutture più organiche dove i canali verticali di scambio informativo sono sostituiti da canali orizzontali (interdipartimentali). Tuttavia le grandi imprese italiane hanno adottato modeste modifiche delle strutture organizzative, non orientandosi verso modelli organizzativi piatti e meno gerarchici (Trento, Warglien, 2001).

I vantaggi in termini di aumenti di produttività e di competitività derivanti dall'impiego prima, delle nuove tecnologie dell'informazione, e poi, dei sistemi di KM, sono infatti ridotti se l'investimento non è accompagnato da decentramento delle responsabilità, capacità di lavorare in gruppo (team working) e di svolgere funzioni e compiti diversi (multi-tasking), imprenditorialità interna e maggiore responsabilizzazione nelle decisioni.

Sarebbero poi necessari anche profondi cambiamenti del tipo di skill richieste a chi lavora in azienda tra cui: lo sviluppo di capacità di interagire con le persone in generale, di saper cogliere le opportunità insite nel capitale umano degli individui con cui si interagisce, di valorizzare le risorse umane e le motivazioni degli altri; e lo sviluppo di capacità analitiche di utilizzare in modo intelligente i dati e le informazioni resi disponibili in maniera crescente conseguentemente all'adozione delle tecnologie adottate. Le tecnologie dell'informazione alla base dei sistemi di KM consentono infatti di disporre di un'ampia mole di dati e di informazioni e di valorizzare la capacità dei soggetti di saper impiegare questi dati ed informazioni in maniera efficace e intelligente (Gambardella, Varaldo, 2001).

Come abbiamo visto però oltre agli aspetti organizzativi e tecnologici anche la cultura aziendale deve adeguarsi e subire profonde modifiche. Anzi è proprio la Knowledge

– **Capitolo 2** –

Culture il primo punto su cui agire per l'implementazione di un sistema di KM di successo dato che la resistenza culturale è il maggior ostacolo che questo incontra. Occorre in tal senso diffondere una cultura "knowledge sharing", caratterizzata dalla propensione e dalla disponibilità degli individui a diffondere e scambiare la propria conoscenza, e dall'incentivazione alla creazione di nuova.

Se la condivisione non fa parte delle comuni pratiche aziendali, è necessario sviluppare questo concetto attraverso cambiamenti gestionali. Per far ciò va innanzitutto eliminata la convinzione che le informazioni migliori provengono da coloro che ricoprono cariche più alte in azienda. Questo non è affatto vero e occorre stimolare la condivisione ad ogni livello dell'organizzazione, indipendentemente dalla posizione gerarchica degli individui.

Per ridurre il problema della resistenza culturale i dirigenti devono spiegare a tutti i dipendenti i benefici del knowledge sharing e cercare di dimostrare l'importanza di questi strumenti e i vantaggi che apporteranno.

Molto usato per incoraggiare la condivisione del sapere è un sistema di incentivi e ricompense (di carattere monetario o di avanzamento di carriera) che motiva le persone facendo leva sui bisogni individuali di ciascuno. Gli incentivi per la condivisione della conoscenza possono dimostrare ai dipendenti che l'azienda ha seriamente avviato un progetto per migliorare il flusso delle informazioni e l'efficacia operativa. Inoltre è importante ascoltare le idee dei dipendenti su come migliorare il processo. Lo scopo è quello di creare un ambiente personalizzato per l'utente al fine di promuovere l'interazione con il sistema. Per questo è fondamentale ascoltare il parere dei dipendenti sui prodotti/servizi offerti. La registrazione, l'analisi e l'interazione di questa conoscenza tacita contribuiscono al successo del programma di KM perché forniscono il prezioso contenuto che promuoverà lo sviluppo della comunità stessa.

Il manager dovrà poi spronare i propri dipendenti a migliorare le proprie performance tramite l'apprendimento costante, che dovrà diventare un'attività importante tanto quanto le attività normalmente svolte (learning organization). Sarà così garantita l'efficacia del sistema nel tempo, grazie al personale che sarà responsabile del suo aggiornamento (Carleton, Dyer, McDonough).

In conclusione, uno dei più importanti fattori che consentono il successo di un processo di KM è la cultura che è determinata principalmente dalle persone impiegate in azienda.

– **Capitolo 2** –

Per questo è necessario un orientamento positivo alla conoscenza, reso possibile dalla presenza di dipendenti intelligenti e intellettualmente curiosi, volenterosi e liberi di esplorare, e le cui attività esecutive sono alla base della creazione della conoscenza; ma anche l'assenza di inibitori della conoscenza nella cultura, attraverso la presenza di persone che non provano risentimento verso l'impresa e non temono che la condivisione della conoscenza costerà loro il posto (Davenport, Prusak, 1998, p. 153-154).

2.3 Le figure professionali di un progetto di Knowledge Management

L'ambiente competitivo in cui le imprese operano è sempre più complesso, imprevedibile e instabile e queste devono misurarsi a livello globale per poter sopravvivere, devono sostenere profondi cambiamenti e gestire opportunamente la conoscenza e l'informazione. La produzione di nuova conoscenza (apprendimento) e l'innovazione sono diventati gli obiettivi fondamentali di ogni strategia. Tra i fattori che più influiscono sulla capacità innovativa negli ultimi tempi si è rivolta l'attenzione sull'*empowerment*¹ dei dipendenti in quanto la partecipazione attiva dei dipendenti ai processi innovativi sembra essere un fattore strategico rilevante.

L'*empowerment* consiste nella progressiva diffusione e condivisione delle informazioni nell'organizzazione, dando ai dipendenti l'autorità (responsabilità decisionale) e gli strumenti (informazioni e conoscenze) per prendere delle decisioni o influenzare il processo decisionale all'interno dell'impresa.

E' ormai evidente che l'*empowerment* è un'importante mezzo a supporto dei processi di KM, finalizzato allo sviluppo di innovazioni. E' quindi necessario motivare i dipendenti all'investimento in formazione e alla partecipazione all'innovazione in tutte le sue fasi, essendo ormai opinione comune quella che sono i dipendenti a detenere la conoscenza necessaria al problem-solving relativo all'innovazione. Tale partecipazione, se non formalizzata in quanto dettata dalla legge, dipende da scelte dei singoli manager, dalla cultura aziendale e da processi, norme e regolamenti interni creati e modificati nel tempo.

¹ Sul tema dell'*empowerment* si veda il testo "Organizzazione aziendale", Daft, 2001, alle pagine 525-531

– **Capitolo 2** –

Riconoscendo che l'innovazione non è un fenomeno esogeno e che le imprese con i loro dipendenti giocano un ruolo centrale nel processo innovativo, si è dunque affermata l'importanza strategica della partecipazione dei dipendenti ai processi di condivisione della conoscenza ed innovativi. In particolare l'evidenziare la natura interattiva dei processi di apprendimento e innovazione ha spinto ad una maggiore attenzione verso la partecipazione dei dipendenti ai fini innovativi (Visintin, 2003).

In sintesi per l'implementazione di un progetto di KM non basta la capacità di integrare tutte le conoscenze a disposizione di un'organizzazione, ma occorre anche la capacità di innovare, la capacità dell'individuo di apprendere attraverso i processi di formazione e l'esperienza, e la capacità dell'organizzazione di rinnovarsi periodicamente in funzione della rapidità di cambiamento dei modelli di business e degli ambienti con cui interagisce. Il KM è infatti un processo continuo il cui obiettivo non è solo trasformare la conoscenza tacita in esplicita ma anche quello di rinnovare e accrescere le competenze e le conoscenze che costituiscono un vantaggio competitivo per l'azienda (Berini, 2000).

Tutto questo per ottenere competitività, la cui continua evoluzione comporta un corrispondente processo di riqualificazione dei lavoratori. Le stesse politiche di gestione delle risorse umane cambiano e utilizzano formazione e valutazione periodica per orientare lo sviluppo della persona su carriere flessibili e premianti in base alle competenze professionali e non alla posizione occupata. Questo ovviamente perché il ruolo delle risorse umane non è più limitato a quello di generatore di valore ma raggiunge posizioni di maggior prestigio, impegno, peso politico e importanza.

Finora i dipendenti non erano propensi a condividere la conoscenza, per questo, essenziali sono diventati i knowledge worker i quali devono essere considerati una fonte di reddito e non un costo per l'impresa. Questi lavoratori della conoscenza non sono definiti a priori, ad esempio appartenenti solo ad una funzione aziendale o necessariamente il responsabile dell'Information Technology, ma proprio per l'eterogeneità delle problematiche culturali, organizzative, tecnologiche, strategiche e applicative che caratterizzano ogni progetto di KM, sarebbe preferibile la partecipazione a questo gruppo di più persone con caratteristiche e competenze adatte a risolvere tali problematiche. Gli stessi operai e impiegati compongono tale gruppo di persone in quanto creatori, distributori e utilizzatori di conoscenza nell'ambito del proprio lavoro.

– Capitolo 2 –

Un progetto di KM inizia dunque con la creazione di un team, che abbia come unico scopo quello di progettare un sistema che funzioni e risponda alle effettive esigenze dell'organizzazione, in cui probabilmente il responsabile dell'IT gestirà l'infrastruttura tecnologica necessaria, qualcun'altro elaborerà strategie, ci saranno poi un responsabile dei contenuti della Intranet con competenze di business e tanti altri con competenze complementari. Il team è dunque composto da persone appartenenti a diversi ambiti aziendali che si ritrovano periodicamente per valutare le potenziali connessioni originali tra i vari progetti attualmente in corso nelle diverse unità, per determinare innovative ricombinazioni delle conoscenze maturate (Quagli, 2001, p. 101). Il tutto coordinato dal Chief Knowledge Officer (CKO).

2.3.1 Il Chief Knowledge Officer (CKO)

Il CKO è il responsabile del progetto di KM e preferibilmente dovrebbe possedere tutte le competenze richieste (potrebbe essere un direttore generale ad esempio): non solo un'approfondita conoscenza di ogni aspetto dell'organizzazione per meglio capire l'impatto culturale e economico del progetto, ma anche capacità di comunicazione, psicologia comportamentale e competenze tecnologiche per gestire la connessione delle conoscenze. Un profilo professionale complesso a cui dovrebbero mirare ormai tutti i manager data la crescente importanza della conoscenza (Sorge, 2003, p. 32). Quindi potremmo definirlo come il top-manager della conoscenza, che progetta, implementa e sta a capo dell'infrastruttura della conoscenza e sviluppa una Knowledge Culture all'interno della propria azienda, dirigendo l'implementazione dell'architettura KM dell'azienda (Liebowitz, Beckman, 1998, p. 163). Esso deve svolgere un ruolo:

- tecnologico, cioè di responsabile del funzionamento operativo del sistema di KM, occupandosi della gestione e del costante aggiornamento delle infrastrutture IT per il KM;
- di responsabile dei contenuti, assicurandosi che il sistema di KM contenga conoscenza di qualità, utile e aggiornata e che risultino facilitati il reperimento di ciò che si sta cercando e il collegamento con altra conoscenza (attraverso la traduzione di conoscenza grezza per uniformarla agli standard aziendali e renderla comprensibile e usufruibile da tutti, e il

– **Capitolo 2** –

mantenimento di relazioni con esperti che lo aiuteranno nella valutazione e nel trattamento di nuovi elementi di conoscenza);

- di responsabile di KM, definendo e gestendo le procedure di creazione, contribuzione, raccolta, utilizzo, diffusione, condivisione e valorizzazione della conoscenza;

- di marketing del servizio che promuove il KM nell'organizzazione attraverso piani di comunicazione interna, svolge un ruolo di interfaccia verso tutte le altre funzioni e agisce come broker della conoscenza. Ma deve anche costituire il primo collegamento con i fornitori esterni di informazioni e conoscenze;

- di fornitore di input critici per il processo di creazione di conoscenza e utilizzo nell'azienda, e facilitatore degli sforzi per adottare i processi necessari;

- di disegnatore e implementatore dell'approccio di codificazione della conoscenza;

- di misuratore del valore della conoscenza;

- di gestore dei knowledge managers della conoscenza e delle altre carriere.

Di tutte queste responsabilità tre sono particolarmente critiche: costruire una knowledge culture, creare un'infrastruttura KM e remunerarle tutte economicamente. I fattori culturali di solito comportano cambiamenti di lungo termine anche se nel breve termine le imprese possono iniziare a promuovere una knowledge culture attraverso l'educazione, i programmi d'incentivi e gli esempi manageriali. L'infrastruttura invece non è solo data dagli strumenti tecnologici, ma anche da reti umane, ruoli e responsabilità e relazioni tra imprese. Inoltre il CKO deve determinare come il KM meglio aiuta l'impresa a risparmiare o guadagnare, cercando di dare un valore economico alla conoscenza (Davenport, Prusak, 1998, p. 115-116).

Le competenze che deve possedere per avere successo sono conoscenze, capacità, attitudini ed esperienze.

Deve infatti conoscere l'azienda, il suo business e il settore di appartenenza per poter capire quale conoscenza è veramente utile e di valore per l'azienda. Servono poi conoscenze di IT, di gestione delle risorse umane, della lingua inglese e profonde esperienze nella creazione, diffusione e applicazione della conoscenza.

Deve poi avere capacità di comunicazione e ascolto, deve essere portato per i rapporti interpersonali e deve avere capacità di vendita del servizio. Sono utili anche capacità analitiche e di sintesi, di gestione della complessità, di pensiero laterale, di visione a 360°.

– **Capitolo 2** –

Non meno importante è la sensibilità culturale, per interpretare e indirizzare le differenze di valori, comportamenti e tradizioni che sono uno dei maggiori vincoli alla creazione di nuove aziende di successo tramite acquisizioni, integrazioni ecc.

Fra le attitudini sono importanti entusiasmo, motivazione, curiosità, flessibilità, tendenza all'innovazione e forma mentis matematica, autostima e resistenza alle frustrazioni.

Per l'esperienza è utile la provenienza dai sistemi informativi o dalle risorse umane, anche se è preferibile che sia un non specialista e che abbia vissuto molte esperienze professionali. Altri requisiti potrebbero essere l'età (né troppo giovane né troppo anziano), l'anzianità lavorativa e la scolarità (Castelli, 2003). In ogni caso deve rivolgere particolare attenzione al contesto sociale nel quale dovrà svolgere la propria attività. In sintesi tra le attività principali che si trova a svolgere rientra il design dei processi di KM, prima osservati da un punto di vista tecnico-informatico, poi da quello sociale e comunicativo; mentre il requisito principale che deve possedere è quello di saper coinvolgere i soggetti interessati dal progetto a condividere la propria visione sull'importanza di una consapevole gestione della conoscenza aziendale. Potremmo considerarlo quindi come il responsabile per tutta l'azienda dei progetti di KM (Quagli, 2001, p. 100).

2.3.2 I knowledge worker

Per quanto riguarda i knowledge worker, essi condivideranno la conoscenza se saranno fornite loro occasioni di apprendimento, per aumentare le proprie abilità, e attribuite loro maggiori responsabilità, prestigio e remunerazione in vista di un eventuale passaggio alla posizione di knowledge manager. Importante è che il dipendente creda al progetto e che ne possa ottenere un valore aggiunto. La motivazione dello stesso alla condivisione della conoscenza e allo sviluppo di contenuti di valore potrebbe poi essere aumentata legandola all'avanzamento di carriera o al raggiungimento di un premio. Il premio può essere monetario, di riconoscimento, di concessione di potere, di avanzamento di carriera, ecc. Andrebbero misurate e premiate: la soddisfazione dei clienti, la conoscenza e l'esperienza personale, il lavoro di squadra e la condivisione di conoscenza e esperienza, la creazione di nuove e l'estensione di esistenti conoscenze e esperienze, l'utilizzo e l'applicazione di

– **Capitolo 2** –

conoscenze e esperienze nei knowledge repository e le tempestive soluzioni e previsioni dei problemi (Liebowitz, Beckman, 1998, p. 169).

Ne deriva che chi non alimenta attivamente la conoscenza aziendale ne perderà in opportunità di carriera. Anche perché tutti i dipendenti all'interno di un'azienda sono importanti affinché si ottengano risultati positivi in questo campo, in particolare i quadri che traducono le direttive teoriche in compiti pratici, cioè concretizzano la conoscenza traducendola in procedure operative. E' però compito dell'organizzazione stessa quello di motivare all'utilizzo del sistema, il che implica l'introduzione di una delega piena alle persone nell'uso delle risorse a loro disposizione.

Tra i vari incentivi che l'impresa può adottare per motivare le risorse umane a condividere la loro conoscenza possono essere compresi anche la soddisfazione personale di riuscire a creare qualcosa, il riconoscimento dei colleghi e il senso di appartenenza all'organizzazione (Nonaka, 2003).

Volendo realizzare un identikit del lavoratore dell'era della conoscenza si può osservare che è una persona con chiari obiettivi da raggiungere, a cui sono forniti strumenti da utilizzare e direttive a cui attenersi ma che deve decidere come e quando svolgere i propri compiti. Devono recuperare e mettere in circolazione conoscenze rilevanti per l'organizzazione e farle pervenire agli individui che ne hanno bisogno nel momento in cui ne hanno bisogno. Sono quindi dei mediatori che non controllano la conoscenza in generale ma fanno emergere quella adatta al contesto presente, sono attenti al dettaglio e alla relatività dei punti di vista, sanno che la conoscenza è "indisciplinata" e pensano a espedienti per renderla visibile. Quindi svolgono un ruolo chiave nell'implementazione di pratiche di KM che influenzano e cambiano i sistemi aziendali, le infrastrutture, gli stili manageriali e i valori organizzativi: in una parola la cultura aziendale.

Essi estraggono conoscenza da coloro che la hanno, la pongono in moduli strutturati e la mantengono e rifiniscono nel tempo. Un buon knowledge worker deve avere una combinazione di capacità "hard", conoscenze strutturate, abilità tecniche e esperienze professionali, con tratti "soft", quali un sicuro senso degli aspetti culturali, politici e personali della conoscenza (Davenport, Prusak, 1998, p. 110).

A differenza del lavoratore della produzione tradizionale, il Knowledge Worker di oggi si trova a dover lavorare a stretto contatto con il cliente. Proprio grazie a questi ultimi aspetti,

– **Capitolo 2** –

cioè all'interazione con l'ambiente interno, in particolare con colleghi e Intranet aziendale dalla quale preleva e nella quale inserisce i vari contributi, e con l'ambiente esterno, con clienti e fornitori e con la Internet/Extranet, è possibile la creazione della Learning Organization (impresa che apprende)², che precede un'organizzazione in grado di gestire la conoscenza. Infatti chi intende sviluppare pratiche di KM deve seguire una filosofia aziendale fondata sulla Learning Organization.

Si ottiene così una circolazione di conoscenza a vantaggio sia dei lavoratori che dell'organizzazione e per questo sono utili corsi di apprendimento anche virtuali. Questa circolazione favorisce la formazione costante dei lavoratori che producono miglioramenti e innovazioni continue sia nei processi che nei prodotti, consentendo di presentare un'offerta diversificata e sempre più aggiornata, che permette una più facile soddisfazione di gusti e esigenze dei consumatori. Ciò significa un'organizzazione flessibile le cui variazioni rappresentano nuove opportunità di conoscenza e apprendimento (Sorge, 2003, p. 34).

L'apprendimento comporta la modifica, da parte dei dirigenti, delle idee che possiedono sulla società in cui operano, il mercato di riferimento e la concorrenza. In particolare l'apprendimento organizzativo causa un miglioramento di conoscenze e comprensione della propria struttura e dei propri processi, favorendo e poi utilizzando l'apprendimento individuale, dei singoli. L'apprendimento organizzativo non può però essere ridotto alla semplice somma di quelli individuali ma deve comprendere anche una forma di condivisione dei personali percorsi di sviluppo della conoscenza (Quagli, 2001, p. 10). Ogni organizzazione dovrebbe quindi essere impostata in modo da favorire e incoraggiare l'apprendimento continuo al suo interno e la generazione di conoscenza là dove è necessaria, traducendola poi rapidamente in cambiamenti nel comportamento, sia all'interno che all'esterno.

Secondo una ricerca condotta da Anderson Consulting con la collaborazione dell' "Economist Intelligence Unit", "Vision 2010, designing tomorrow's organisation", sui trend che caratterizzeranno il Capitale Umano di domani, le persone nelle aziende vorranno sempre più assumere il controllo della propria crescita professionale, compresi

² Sul tema della Learning Organization si veda il testo "Organizzazione aziendale", Daft, 2001, alle pagine 340-344, 397-399, 441-447

– **Capitolo 2** –

percorsi di carriera e training. Questo comporta la necessità di cambiamento dei programmi centralizzati di sviluppo come della formazione, che dovranno essere messi a disposizione degli individui affinché possano scegliere le iniziative più rispondenti alle loro esigenze. La personalizzazione del servizio quindi non sarà solo per i clienti esterni ma anche per quelli interni, attratti dalla disponibilità di tali servizi grazie ai quali acquisiranno conoscenze e competenze in linea con gli obiettivi di business dell'azienda.

Sarà quindi possibile sviluppare professionalità specifiche e spendibili con facilità sul mercato e starà alle aziende offrire politiche di sviluppo delle risorse umane per attrarre e mantenere i talenti. Dovranno allora trovare metodi e strumenti per evitare che il capitale umano fugga via con le persone che lo portano con sé: il che comporta costruire sistemi di condivisione della conoscenza che raccolgano, diffondano e preservino il sapere dell'azienda, e disegnare e realizzare politiche di gestione delle risorse umane che attirino e mantengano per lunghi periodi i migliori talenti.

Sebbene le persone avranno maggiori opportunità professionali, dovranno saper convivere con l'incertezza quale condizione normale e non più occasionale, legata a un contesto dai contorni indefiniti e in continua evoluzione, dovuto anche al probabile allargamento dei confini delle aziende di domani con l'aumento di operazioni di outsourcing, alleanze strategiche, partnership e fusioni (Pandolfi, 2000).

Completiamo l'argomento con l'analisi di altre figure importanti nell'implementazione di un sistema di KM:

- i professionisti del KM, tra i quali anche ingegneri della conoscenza con un'esperienza in rappresentazione e deduzione della conoscenza stessa. Questi esperti nel campo del KM sono necessari per valorizzare, selezionare e organizzare la conoscenza da depositare all'interno dell'organizzazione.
- i Knowledge Project Managers, responsabili del progetto della conoscenza, o meglio responsabili del tradizionale sistema di gestione delle diverse funzioni aziendali nell'ambito però del KM. Affinché siano efficienti devono possedere qualifiche di tipo tecnico, psicologico e di business. I principali compiti che si ritrovano a svolgere sono l'individuazione degli obiettivi del progetto, l'attenzione rivolta alle aspettative dei clienti, la rilevazione e la risoluzione delle problematiche del progetto, la selezione dei

– **Capitolo 2** –

componenti del team e il monitoraggio dei budget del progetto (Davenport, Prusak, 1998, p. 112).

2.4 Motivi per l'implementazione del Knowledge Management

Ogni azienda possiede al proprio interno conoscenze sul mercato, sui concorrenti, sui clienti, ma anche sui propri prodotti e attività produttive, sui processi e sui dipendenti. Per avere successo l'azienda deve poter sfruttare al meglio queste conoscenze fornendo adeguate tecnologie, cultura aziendale e processi per favorire la condivisione delle informazioni e migliorare così l'efficienza dell'azienda. In particolare grazie alla tecnologia di rete sono agevolate l'archiviazione, l'accesso e l'utilizzo delle informazioni, in formato digitale e non, ed è promossa la collaborazione in qualunque momento e luogo.

Internet e la comunicazione senza fili, i portali aziendali, le nuove tecnologie di analisi dei dati e tutte le nuove tecnologie informatiche semplificano l'accesso a informazioni rilevanti per l'azienda col conseguente aumento dell'efficienza. Molte aziende hanno poi convenientemente investito in sistemi informatici, quali data warehouse, sistemi di gestione delle risorse aziendali (ERP - Enterprise Resource Planning) e di gestione dei rapporti coi clienti (CRM - Customer Relationship Management).

Tuttavia i manager sono consapevoli che i sistemi informativi da soli non sono sufficienti e che devono promuovere la condivisione della conoscenza e la collaborazione. Per farlo occorre dare priorità alle aree in cui la condivisione è maggiormente utile, offrire gli strumenti digitali che la rendono possibile e determinare le retribuzioni dei dipendenti in base all'apporto che danno al flusso generale di informazioni. Le aree principali su cui lo sfruttamento della conoscenza ha un effetto rilevante sono:

- offerta di valore aggiunto ai clienti: per offrire prodotti rispondenti alle esigenze dei clienti il personale deve disporre di informazioni precise e tempestive. Analizzando a fondo i loro comportamenti si possono anche scoprire nuove opportunità di mercato. Inoltre la correttezza delle informazioni permette la rapida soluzione di problemi della clientela e l'ottenimento di maggiori guadagni concentrandosi su certi clienti piuttosto che su altri.

– **Capitolo 2** –

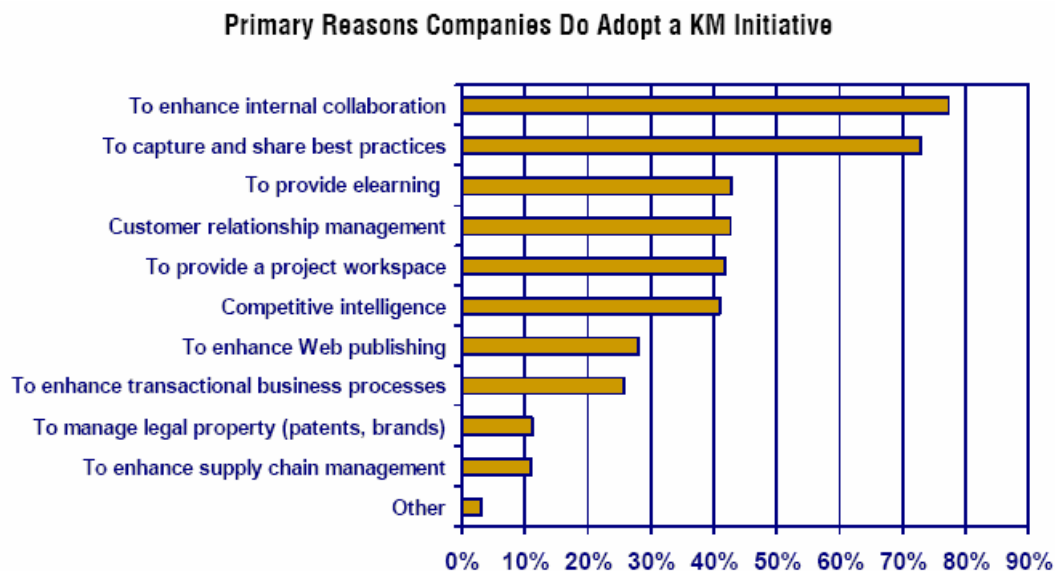
- prodotti e servizi innovativi: in ogni settore il successo dipende dalla qualità offerta e dalla capacità di precedere i concorrenti. Più l'azienda ha capacità di integrazione e più potrà sviluppare processi produttivi innovativi, trarre vantaggio dai trend di mercato e adattarvi i processi di sviluppo. Infatti solo grazie a gruppi interdisciplinari si creano prodotti e servizi innovativi che soddisfano la clientela. L'azienda utilizzerà quindi la collaborazione tra ingegneri, dipendenti delle funzioni vendite e marketing e della progettazione, ma anche partners, fornitori e clienti, per un più agevole processo di progettazione e sviluppo.
- maggiore efficienza organizzativa: maggiori competenze organizzative, pianificazione e capacità di prendere decisioni tempestive riducono i tempi di risposta e aumentano l'efficienza dei processi aziendali, attraverso la motivazione dei dipendenti al miglioramento e alla condivisione. Per raggiungere maggiori livelli di efficienza servono poi efficienti processi decisionali e di pianificazione, che permettono una revisione costante delle strategie di ogni livello aziendale. Il principio di base è dunque la condivisione a tutti i livelli delle informazioni ma anche del potere decisionale, supportato dall'accesso sistematico a tutti i dati.

Secondo una ricerca svolta da Brian McDonough (2002, disponibile sul sito www.idc.com), per le imprese intervistate attualmente coinvolte in un'iniziativa di KM, le principali ragioni per intraprendere il progetto sono l'aumento della collaborazione interna e l'individuazione e la condivisione delle best practices.

Gli altri motivi indicati, in ordine di importanza, sono: sostenere l'e-learning (apprendimento on line), il CRM, favorire il lavoro a progetto, mantenere la capacità concorrenziale, aumentare la pubblicità sul Web, aumentare business process transnazionali, gestire proprietà legali quali brevetti e marchi, aumentare la gestione della supply chain (vedi Tavola 2).

– Capitolo 2 –

Tavola 2: Principali motivi di adozione del KM



Fonte: www.idc.com, 2002

2.5 I vantaggi apportati dal Knowledge Management

La sopravvivenza di una società sul mercato e la sua valutazione è ormai definitivamente legata alla sua abilità di creare nuovi prodotti in modo rapido, raggiungere nuovi mercati e reagire tempestivamente alle nuove minacce che le si presentano, ma per far ciò è necessario adattare l'organizzazione aziendale alle nuove tecnologie e definire i nuovi ruoli e le responsabilità. Il KM, dunque, è diventato una necessità per ogni società che si trovi a competere nei mercati odierni e sono notevoli le opportunità che consente di sfruttare.

I vantaggi che rendono conveniente un'iniziativa di KM possono essere raggruppati in:

- vantaggi relativi alle risorse umane: sono un aumento dello spirito di appartenenza fra i dipendenti, del loro livello di motivazione e di coinvolgimento, della fiducia reciproca e della collaborazione. Ne derivano maggiore qualità e velocità dei processi di comunicazione e un coordinamento più fluido dei gruppi di lavoro. Inoltre si ha un più

– **Capitolo 2** –

facile accesso a dati, informazioni e conoscenza e di conseguenza i processi comunicativi e di decision making sono migliori e più informati. I dipendenti sono così più soddisfatti del proprio lavoro e si impegnano più di quelli frustrati dalla mancanza di comunicazione, da grandi sforzi e decisioni non uniformi (Davenport, Prusak, 1998, p. 49).

- vantaggi relativi ai processi aziendali: grazie alla formalizzazione e al trasferimento della conoscenza tra le funzioni e alla creazione di un'infrastruttura di IT si riducono notevolmente gli errori e i tempi di sviluppo dei prodotti, si creano prodotti innovativi, si migliora la qualità e aumenta la disponibilità di informazioni e conoscenza in tempi reali.
- vantaggi nei rapporti con i clienti: le relazioni con i clienti diventano durature e proficue e si scoprono nuovi clienti e mercati, venendosi a creare così un vantaggio competitivo sostenibile. Infatti il KM consente una migliore comprensione dei comportamenti d'acquisto, l'individuazione di target nuovi e una migliore risposta alle esigenze dei clienti. La raccolta di informazioni dai consumatori e dalla rete di vendita permette il consolidamento dei rapporti coi clienti e l'individuazione di nuove nicchie di mercato. Le analisi di mercato e dei trend delle vendite permettono maggior conoscenza e confronto coi mercati e coi concorrenti e la creazione di siti Internet e di e-commerce aumenta la capacità di innovare e sviluppare prodotti richiesti dal mercato.
- vantaggi nei rapporti con i fornitori: si stabiliscono relazioni più efficienti, si migliora la qualità di fornitura e si possono individuare nuovi canali di approvvigionamento e di sbocco. Infatti si riescono a ridurre i costi di produzione, grazie alla diminuzione degli errori e degli scarti, e i tempi e i costi di approvvigionamento, si migliora la qualità ed efficienza della logistica e la gestione degli stock e, grazie alla maggiore conoscenza dei fornitori, si aumenta il potere contrattuale.
- vantaggi con i partners potenziali: con la mappatura della conoscenza e il confronto con il livello di conoscenza necessario o presente sul mercato si possono individuare situazioni di eccedenza o di carenza di know-how, che rende conveniente l'utilizzo di accordi di partnership, acquisizioni e fusioni.

– **Capitolo 2** –

Dato che i vantaggi riguardano tutte le funzioni d'impresa è confermato che il KM deve allargarsi a tutte le aree di impresa e entrare a far parte della cultura e dell'attività aziendale, modificando ogni aspetto relativo a questa.

2.6 I problemi incontrati nell'introduzione del Knowledge Management e sua valutazione

Nonostante gli innumerevoli vantaggi appena analizzati, il KM per il momento è solo una disciplina emergente, tuttora in pieno fermento, con molte idee ancora da provare ma purtroppo anche con molti problemi da risolvere.

E' possibile osservare come l'adozione del KM, il cui avvento può esser fatto risalire agli anni '80-'90, dipenda direttamente dagli elementi caratterizzanti i business del terzo millennio: sovrabbondanza di informazioni (che comporta una conoscenza confusa), riduzione di risorse, maggiori investimenti in personale e formazione, caos informativo generalizzato a seguito dell'introduzione di Internet e delle tecnologie informatiche e telematiche in generale, competizione globale e ruolo strategico del cambiamento.

La scelta strategica diventa quindi di focalizzare l'azienda sulla conoscenza perché gran parte del valore di mercato di un'impresa di oggi è rappresentato dal capitale intellettuale.

Il KM è allora diventato il fattore critico di successo principale di un'azienda, anche dei settori più tradizionali come quello manifatturiero. Si ha così il passaggio dall'artigiano che conosce i segreti del mestiere e li passa a suo figlio, all'azienda che di generazione in generazione accumula continuamente l'esperienza, minimizzando anche i rischi legati alla perdita di qualche dipendente chiave. Ciò comporta la trasformazione di alcuni ruoli e la valorizzazione di altri, venendo così a crearsi nuove figure più creative e a maggiore valore aggiunto intellettuale, caratterizzate da una maggiore conoscenza dell'azienda, dell'ambiente di business in cui opera e dello scenario tecnologico e da abilità organizzative e di gestione del cambiamento. Le persone sono infatti il fattore chiave su cui si fonda ogni progetto di KM.

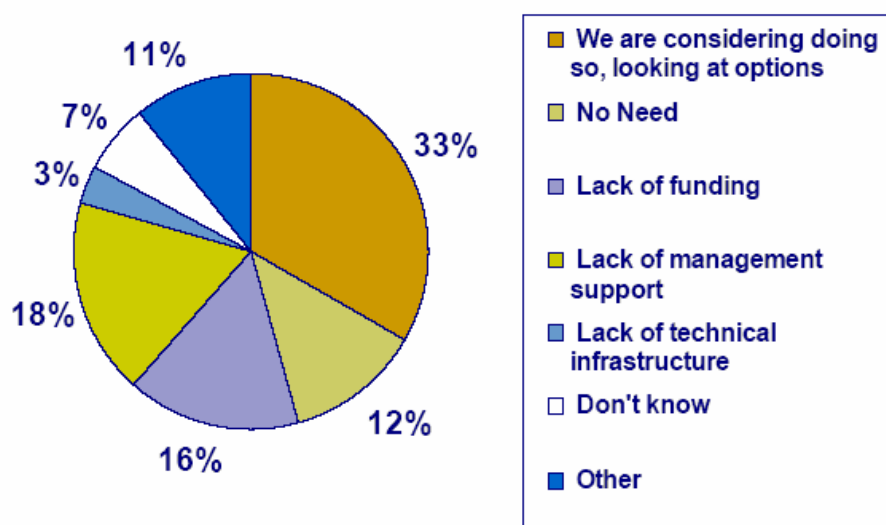
– Capitolo 2 –

Tuttavia l'adozione del KM comporta molti problemi. Infatti se è giustificata da un incremento di produttività, è d'altro canto ostacolata da problemi di natura sia culturale-organizzativa che tecnologica. Tra i primi i più frequenti sono le resistenze al cambiamento, alla collaborazione interna, alla condivisione della conoscenza; la mancanza di tempo per condividere conoscenze, di competenze in tecniche di KM e di comprensione dei benefici che è in grado di apportare all'intera organizzazione ma anche ai singoli; la mancanza del supporto del management. Tra i secondi numerose sono le carenze tecniche, come ad esempio l'assenza di procedure di acquisizione delle informazioni ma anche di ogni altra tecnologia informatica, dalle più semplici alle più complesse.

Da uno studio presentato da IDC svolto da Brian McDonough tra il febbraio e marzo del 2002, le principali ragioni per cui le imprese non adottano il KM sono la convinzione di non averne bisogno, la mancanza di fondi, di infrastrutture tecniche ma soprattutto di supporto del management (vedi Tavola 3).

Tavola 3: Principali motivi della mancata adozione del KM

Primary Reasons Companies Do Not Adopt a KM Initiative



Fonte: www.idc.com, 2002

– **Capitolo 2** –

Così molto spesso le conoscenze vengono accumulate piuttosto che distribuite, ignorate dal singolo invece che usate in situazioni di lavoro in cui altri sono già passati e non valorizzate dalla cultura aziendale. Gli stessi soggetti che distribuiscono conoscenza e competenza non vengono considerati molto utili per l'obiettivo dell'incremento del reddito.

Purtroppo il KM non sembra aver dato i rilevanti risultati sperati, anzi per lo più esso ha semplicemente significato la creazione o l'aggiornamento di grandi Intranet aziendali con l'aggiunta a volte di un sistema per l'automatizzazione dei processi, depositi su computer di tutte le informazioni disponibili a cui ogni utente può liberamente accedere o gruppi di discussione in rete.

In genere i sistemi di KM sono rimasti fenomeni isolati guardati dagli utenti con diffidenza in quanto non ne capiscono l'utilità. Senza contare poi che la misurazione delle performance è difficile e discutibile se basata, come accade a volte, su criteri quali ad esempio il numero di documenti presenti, usato come misura approssimativa della quantità di sapere indotta.

Secondo alcuni autori (Bonifacio, Bouquet, Merigliano, 2002) i motivi del parziale insuccesso sono dovuti dalla contraddizione di fondo tra le implicazioni profonde di un approccio realmente soggettivista ai temi della conoscenza, che vede il sapere come materia specifica e concreta legata all'esperienza conoscitiva del soggetto, alle sue credenze e cultura, e i modelli tradizionali di controllo manageriale per i quali il sapere una volta esplicitato si stacca da chi lo ha prodotto e diventa controllabile dall'azienda stessa.

Il KM potrebbe comunque essere d'aiuto nel risolvere ulteriori problemi dovuti dal fatto che le informazioni riguardanti il cosiddetto "mercato della conoscenza" sono incomplete, essendo quest'ultimo un mercato imperfetto reso complesso dalla difficoltà di incontro tra domanda e offerta, soprattutto a causa dell'ambiguità dell'oggetto scambiato e del diverso valore attribuito dagli attori all'oggetto di scambio (Ruta, 2002, p. 149). Spesso infatti non esiste una mappa che consente a coloro che hanno bisogno della conoscenza di individuare a chi rivolgersi, cioè il fornitore di conoscenza più adatto alle loro esigenze. Così il giusto venditore è difficile da trovare e da raggiungere, per non parlare poi della difficoltà nel giudicare la qualità della conoscenza prima di averla acquistata. Inoltre si presenta spesso una situazione di asimmetria della conoscenza: se ne ha abbondante disponibilità in un'area e carenza in un'altra, col rischio che fornitori e acquirenti non si

– Capitolo 2 –

incontrano e molte informazioni restano inutilizzate. Altro problema è la localizzazione: spesso le imprese si limitano a utilizzare informazioni fisicamente vicine poiché più facilmente reperibili, anche se lacunose, evitando così le difficoltà della ricerca e l'incertezza sulla reale portata dei risultati (Davenport, Prusak, 1998, p. 40-41).

Tavola 4: Vantaggi e Problemi del KM

VANTAGGI DEL KM	PROBLEMI DEL KM
<p>1. risorse umane:</p> <ul style="list-style-type: none"> - più spirito di appartenenza - più motivazione e coinvolgimento - più fiducia e collaborazione - comunicazione migliore e più veloce - più fluido coordinamento dei gruppi di lavoro - più facile accesso a informazioni, conoscenze, ecc. - migliori processi comunicativi e di decision making <p>2. processi aziendali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - meno errori - minori tempi di sviluppo dei prodotti - prodotti innovativi - migliore qualità - più informazioni e conoscenze in tempo reale 	<p>1. di natura culturale-organizzativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - resistenza alla collaborazione interna - resistenza alla condivisione di conoscenza - convinzione di non averne bisogno - poco tempo per condividere conoscenze - mancanza di competenze nelle tecniche di KM - mancanza di comprensione dei benefici per l'organizzazione e per i singoli - mancanza del supporto del management <p>2. di natura tecnologica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - numerose carenze tecniche: mancanza di infrastrutture tecniche <p>3. di natura finanziaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mancanza di fondi - imprecisione/incapacità di valutazione del ritorno dell'investimento

– **Capitolo 2** –

<p>3. rapporti coi clienti:</p> <ul style="list-style-type: none">- relazioni durature e proficue- scoperti nuovi clienti e mercati- sviluppo di prodotti richiesti dal mercato <p>4. rapporti coi fornitori:</p> <ul style="list-style-type: none">- relazioni più efficienti- maggior potere contrattuale- miglior fornitura- nuovi canali di approvvigionamento e di sbocco <p>5. partners potenziali:</p> <ul style="list-style-type: none">- convenienti accordi di partnership, acquisizioni e fusioni per l'individuazione di carenze o eccedenze di know how	
---	--

2.6.1 Un tentativo di valutazione

Secondo Ruta per valutare la qualità di un sistema di KM va misurata la qualità della conoscenza in esso contenuta e per far ciò è fondamentale considerarne l'obsolescenza. L'autore definisce l'obsolescenza come la distanza tra la conoscenza resa disponibile attraverso un sistema di KM e i reali fabbisogni resi necessari dall'azione quotidiana delle persone: una conoscenza obsoleta non solo è inutile ma rischia anche di diventare pericolosa perché propone soluzioni inadeguate in quanto superate, ma legittimate perché disponibili all'interno di un sistema ufficiale, e annacqua le conoscenze utili allungando il processo di ricerca, selezione e validazione e rendendolo più ambiguo (Ruta, 2002, p. 151).

– **Capitolo 2** –

Per questo la conoscenza che può essere considerata ormai superata deve essere eliminata. Da qui si evince la centralità degli utenti nel garantire un rinnovamento adeguato alle conoscenze disponibili a livello di sistema. Più gli utenti percepiscono utile il sistema di KM quale fonte di conoscenze rilevanti, più lo utilizzeranno e contribuiranno alla creazione di una memoria organizzativa, e più sarà profittevole investirvi.

L'impresa deve quindi abbandonare le conoscenze obsolete e apprendere come crearne di nuove attraverso il miglioramento continuo di ogni attività, lo sviluppo di nuove applicazioni a partire dai propri successi e un processo organizzato di innovazione continua (Nonaka, Takeuchi, 1997, p. 83).

La misurazione del ritorno economico degli investimenti in KM comporta diversi problemi e può riguardare tre punti fondamentali:

- il contributo della conoscenza al valore dell'impresa;
- le prestazioni associate a una efficace gestione della conoscenza (valutazione della qualità della conoscenza resa disponibile);
- le prestazioni del sistema di KM (rilevazione diretta della capacità dell'architettura predisposta, di soddisfare la visione d'impresa).

Occorre tenere ben distinte le misurazioni relative alla tecnologia e quelle relative ai livelli di funzionalità. Le prime riguardano il monitoraggio dei tempi di accesso al sistema e della tempestività dei processi di comunicazione e diffusione delle informazioni e delle conoscenze rilevanti. Mentre le seconde devono analizzare l'obsolescenza delle conoscenze presenti nel sistema e la loro qualità.

Per giustificare un investimento in KM occorre avere le prove di ritorni economici e la valutazione del ROI (Return on Investment), potrebbe essere un buon metodo che consente di minimizzare i rischi di insuccesso di progetti di questo tipo. Ma elaborare il valore di un investimento tecnologico non è semplice. In generale il ROI della conoscenza dovrebbe essere calcolato come $[\text{Ricavi di KM} - \text{Costi di KM}] / \text{Costi di KM}$. Tuttavia è estremamente complesso individuare tutti i ritorni e costi legati al progetto.

Infatti il risultato della gestione della conoscenza è scarsamente misurabile consistendo soprattutto nella variazione dello stato di sapere incorporato, per una parte rilevante, nel sistema umano operante in azienda.

– **Capitolo 2** –

Approssimativamente il calcolo dei benefici comprende i miglioramenti nella produttività e collaborazione dei dipendenti, nella soddisfazione dei dipendenti, nella soddisfazione dei clienti, nella sicurezza, nei processi produttivi, dimostrandosi spesso più rapidi e di maggiore qualità. Ma è difficile quantificare queste variabili. Più semplice è la considerazione della riduzione dei dipendenti, dell'utilizzo dei media e di materiale cartaceo, dei costi dei processi operativi, dei costi di viaggio e di addestramento. Per quanto riguarda i costi materiali si considerano i risparmi in termini di documenti cartacei non più prodotti fisicamente ma messi sul portale, i risparmi inerenti le stampanti, le fotocopiatrici, i toner, le spedizioni e le persone che li gestiscono (segretari e vettori). Oltre a questi aspetti va considerata l'efficienza stimata: si fa una stima dell'aumento dell'efficienza del personale (Bianchini, 2003). Ma come è facile intuire è praticamente impossibile ottenere un valore certo, che rappresenti il reale ritorno di tali investimenti. Sono per lo più valori indicativi, stimati, di costi e ricavi.

Un riflesso misurabile delle conoscenze aziendali si ha solo indirettamente e con notevoli ritardi temporali. Inoltre risulta molto difficile la comprensione delle relazioni causali che governano il processo, ovvero l'individuazione della quota dei ricavi da attribuire a ciascun elemento della combinazione produttiva intervenuto in un determinato processo, in virtù del proprio contributo, specialmente nelle attività aziendali rivolte alla creazione di nuove conoscenze, maggiormente dedicata quindi al rinnovamento piuttosto che alla ripetizione. Questo fenomeno riduce la capacità previsionale degli operatori, impedendo tanto la stima dei costi e dei tempi necessari per sviluppare certe conoscenze, quanto la capacità di stabilire i comportamenti opportuni per raggiungere l'obiettivo desiderato (Quagli, 2001, p. 111).

La complessità di tali calcoli aumenta l'incertezza e la diffidenza verso investimenti di questo tipo.

In molti hanno deciso comunque di compiere questo passo a fronte dei notevoli vantaggi che può apportare all'organizzazione, in termini di un più rapido sviluppo dei prodotti, un miglior processo decisionale, lavoratori più competenti e servizi in grado di rispondere alle esigenze degli utenti finali nel modo più efficiente e efficace possibile. Le organizzazioni cercheranno di dare una valutazione di tali vantaggi andando a considerare la riduzione dei tempi di ciclo, i migliori ritorni dalle risorse impegnate, gli indici di soddisfazione sui

– **Capitolo 2** –

prodotti più elevati e i superiori livelli di istruzione della forza lavoro impiegata. Tuttavia sono moltissime le difficoltà che le imprese devono affrontare prima di poter parlare di ritorni positivi, e questo aumenta la riluttanza delle stesse nei confronti dei sistemi di KM.

2.7 I motivi del ritardo delle imprese italiane nell'adozione delle Information and Communication Technology

Le difficoltà incontrate dalle imprese Italiane nell'adozione dei sistemi di KM sono una diretta conseguenza del ritardo delle stesse nell'implementazione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Ne deriva che i motivi di tale ritardo coincidono con i motivi che spingono molte imprese a rimandare l'adozione del KM. A tal proposito i principali vincoli che si trovano ad affrontare sono di carattere sia strutturale sia culturale: i primi riguardano principalmente le risorse finanziarie; i secondi riguardano la formazione, l'informazione e la scarsa consapevolezza dei vantaggi derivanti dall'utilizzo delle ICT.

Sono aspetti fondamentali poi la dimensione dell'impresa; il livello del capitale umano; l'incertezza dei risultati derivanti dalla riorganizzazione basata sulle nuove tecnologie (Guidoni, 2003).

Relativamente al primo aspetto negli ultimi decenni la frammentazione del sistema delle imprese e l'incapacità delle piccole imprese di accrescere la propria dimensione, tratti storici del capitalismo italiano, si sono accentuate per motivi giuridici, burocratici e fiscali. Infatti è la stessa impresa italiana che trova conveniente restare piccola per contenere costi e rischi. Ma nell'era della tecnologia digitale questo è troppo vincolante. Soprattutto perché, grazie alle ICT anche le grandi imprese possono acquisire margini di flessibilità più ampi, riducendo così il vantaggio competitivo caratteristico della piccola dimensione. Il mantenere la piccola dimensione comporta quindi diversi svantaggi, a partire dalla limitazione dell'investimento all'estero e delle esportazioni, ma anche la formazione dei lavoratori si trova ostacolata, inoltre le spese per la ricerca e per le ICT sono ridotte.

Quindi la tendenza conservativa tipica della base imprenditoriale dell'impresa italiana ha limitato le possibilità di qualsiasi cambiamento e solo col ricambio generazionale si può

– **Capitolo 2** –

superare tale convinzione, ma questo richiede tempi molto lunghi di attuazione. Molte piccole imprese mantengono ancora un assetto proprietario di prima generazione, spesso reticente al cambiamento (Gambardella, Varaldo, 2001).

Per quanto riguarda il livello del capitale umano invece, questo problema è sentito soprattutto dalle piccole imprese dove il basso profilo professionale ed educativo degli imprenditori ha ostacolato per anni il cambiamento culturale necessario all'interno dell'azienda, evitabile solo nei tempi lunghi del cambio generazionale. Data poi la relativa stabilità del contesto in cui la piccola impresa ha per lungo tempo operato, il fabbisogno di nuovi profili manageriali e gestionali è sempre stato contenuto, ma con l'avvento delle ICT e il conseguente cambiamento tecnologico, la carenza del fattore organizzativo-imprenditoriale sta penalizzando e rallentando lo sviluppo delle imprese, soprattutto delle piccole, che rappresentano la maggior parte del tessuto imprenditoriale italiano. Le grandi imprese potrebbero adottare nuove soluzioni organizzative e gestionali e aiutare così anche le più piccole attraverso collaborazioni, alleanze strategiche e altre forme di interazione per condividere competenze e risorse, ma nel nostro Paese le imprese di maggiori dimensioni sono in numero limitato e anzi addirittura in calo negli ultimi anni.

Tuttavia il problema non riguarda solo i dirigenti, in quanto le imprese nei paesi avanzati chiedono sempre più capitale umano qualificato. L'offerta però non è ancora conforme alla domanda e i sistemi formativi non sono ancora riusciti ad adeguare completamente le qualifiche da loro prodotte alle esigenze del mercato. Occorre agire per evitare che il gap tra domanda e offerta di skill raggiunga livelli tali da far svanire opportunità importanti di crescita del nostro paese. La formazione di skill potrebbe avvenire anche per mezzo delle grandi imprese che consentono l'accumulazione di competenze individuali, specie sotto il profilo tecnico e manageriale. Ma come detto queste sono sempre meno e ormai si parla di carenza strutturale di skill, che rischia di diventare uno dei limiti principali allo sviluppo competitivo del nostro paese. La debolezza principale della forza lavoro è la bassa percentuale di persone che hanno raggiunto livelli di istruzione superiore.

Il ruolo del mondo accademico è quello di favorire processi di evoluzione dell'offerta di skill coerenti con le tendenze del mercato del lavoro. Le Università dovranno quindi interrogarsi su quali competenze stanno emergendo a seguito dei cambiamenti apportati dalle nuove tecnologie dell'informazione. Perciò le università nei prossimi anni dovranno

– **Capitolo 2** –

innescare le nuove tipologie di competenze (quali capacità di interagire con le persone, team-working, multi-tasking, capacità di decisione e analisi dati) nei propri curriculum di studio e dunque nei suoi laureati. Questa interazione tra industria, università e realtà locali spinge le università ad innovare il loro modo di operare e ad aprirsi al rapporto con l'estero ed in particolare con le imprese.

Anche per quanto riguarda la formazione di competenze, le grandi imprese potrebbero svolgere un'importante funzione, essendo una palestra di capacità manageriali e tecniche di tutto rilievo. Riemerge ancora la questione dello squilibrio dimensionale italiano (Gambardella, Varaldo, 2001).

Infine le imprese non riescono a sfruttare appieno tutte le potenzialità che la rete potrebbe loro offrire. Così il commercio elettronico, che molti consideravano come l'inevitabile futuro dell'economia mondiale, non si è affatto sviluppato e anzi la sua diffusione trova numerosi ostacoli persino tra le imprese di dimensioni maggiori:

- la percezione della scarsa sicurezza delle transazioni in rete, da cui deriva il timore di frodi, soprattutto per quanto riguarda i pagamenti;
- la difficoltà di una corretta individuazione delle controparti negli scambi;
- la mancanza di un corpo consolidato di regole per le transazioni elettroniche, di controlli e procedure di risoluzione delle controversie, concordate anche a livello internazionale;
- la difficoltà di una corretta individuazione dell'oggetto della transazione, in termini di qualità e di quantità stabiliti (Rey, 2004).

Anche se negli ultimi anni sono stati fatti molti passi in avanti, almeno per quanto riguarda la sicurezza, che è decisamente aumentata, anche grazie agli accorgimenti introdotti dal sistema bancario, la reticenza non sembra diminuire tanto che si parla di sicurezza percepita dai soggetti interessati alle transazioni, piuttosto che reale sicurezza.

Questi dunque sono i punti su cui dovrebbero concentrarsi le imprese italiane per superare gli ostacoli incontrati nell'era dell'informazione e per sfruttare adeguatamente tutti gli strumenti informatici e i sistemi di KM. Ma è forse la struttura stessa dell'economia italiana ad essere il principale ostacolo, ed essendo così radicata e anzi sempre più caratterizzante il sistema italiano, non sarà affatto facile superare questo limite.

– Capitolo 2 –

2.8 Il Knowledge Management: una sintesi sul processo d'implementazione nelle imprese

A conclusione di quanto finora visto è interessante analizzare l'apporto della Dataware Technologies, società inglese che fornisce software di supporto a processi di KM, che sostiene che per realizzare un progetto di KM occorre il coinvolgimento del top management e l'effettuazione delle seguenti fasi (Sorge, 2003, p. 132):

- 1) identificare il problema di business correlando gli obiettivi di conoscenza agli obiettivi di business;
- 2) attrezzarsi per il cambiamento verso una cultura di condivisione della conoscenza;
- 3) creare un KM team con un leader forte e competenze che incroci tutti i dipartimenti aziendali;
- 4) eseguire un controllo e un'analisi della conoscenza aziendale per verificare ciò che l'azienda dovrebbe sapere per risolvere il problema di business;
- 5) definire le caratteristiche che dovrebbe avere il sistema di KM da implementare per risolvere il problema di business considerando che, in generale, dovrebbe trattarsi di un sistema aperto (accesso a ciascun dipendente in qualunque momento da qualunque luogo), misurabile (chi contribuisce al sistema, chi vi accede e a quali informazioni accede), personalizzabile (sia come mappa che come interfaccia utente) e sicuro (evitare duplicazione e cancellazione di documenti);
- 6) costruire blocchi di conoscenza utili per implementare la soluzione di KM necessaria, secondo fasi successive in cui ciascuna sia la base per le successive. Occorre integrare ogni fonte di informazione esistente indicizzandola in modo da poterla ricercare tramite un motore di ricerca, sviluppare un knowledge warehouse che contenga tutto, catturare la conoscenza tacita attraverso la segnalazione delle informazioni a questa relative (come le lezioni impariate, le esperienze precedenti e le persone che riguardano queste lezioni e esperienze), categorizzare le informazioni per facilitarne l'immediata reperibilità;

– **Capitolo 2** –

- 7) rendere disponibile la conoscenza alle persone che devono risolvere il problema attraverso la strutturazione di una *directory* che evidenzi tutta la conoscenza disponibile, secondo le direttive del manager specializzato che assicuri che l'informazione sia accurata, utile e categorizzata in modo da trovarla facilmente.