
– Capitolo 6 –

Parte III: Conclusioni

Capitolo 6: “Considerazioni conclusive su Knowledge Management e PMI”

6.1 Sintesi della teoria sul Knowledge Management

La crescente importanza attribuita alla conoscenza dipende da numerosi fattori, ma principalmente dalla globalizzazione dell'economia. La spinta alla globalizzazione non dipende solo dalle multinazionali ma anche dalle continue innovazioni dell'informatica e della telematica, come ad esempio Internet. Quindi il più importante fattore che ha spinto sempre più imprese a investire nel KM è la rivoluzione digitale: con le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e la logica del web applicata alle Intranet aziendali, è possibile il collegamento pressoché istantaneo di persone in luoghi diversi e il moltiplicarsi di opportunità di archiviazione e trasferimento delle conoscenze. Ne conseguono vantaggi in termini di risparmi di tempi e di costi, maggior facilità di accesso a qualsiasi tipo di informazione e di conseguenza maggior efficienza e efficacia delle organizzazioni. Tuttavia si possono osservare anche delle inefficienze legate a questa nuova realtà economica (ad esempio scarsa sicurezza della rete, difficoltà a mantenere riservate certe conoscenze che dovrebbero restare tali, elevati costi di tali tecnologie, ecc.) e le imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, devono costantemente innovare i prodotti/servizi e i processi, e consentire un aggiornamento continuo dei propri lavoratori per riuscire almeno a mantenere la posizione raggiunta nel mercato di riferimento.

Per essere un'organizzazione di successo sarà quindi indispensabile una rapidità d'innovazione tale che le permetta di prevalere sui concorrenti. Il vantaggio competitivo non consiste più solo nel fornire prodotti e servizi eccellenti nei mercati più attrattivi ma consiste anche nel costruire, rendere operative e difendere quelle competenze profonde che differenziano un'impresa dai suoi concorrenti. E' proprio da queste competenze

– **Capitolo 6** –

peculiari che deriva la capacità di innovare continuamente, di fornire i migliori prodotti e servizi al costo più basso, di tradurre i bisogni insoddisfatti dei clienti in prodotti/servizi rapidamente e meglio dei concorrenti, per esplorare nuovi mercati e riuscire ad operarvi con successo. Ma per riuscire in tutto questo occorre che le organizzazioni si rendano conto dell'importanza di acquisire quelle capacità che consentono loro di trasformare la conoscenza aziendale in valore, ovvero di rendere, tutto ciò che l'azienda sa, ma anche ciò che non sa di sapere, un vantaggio competitivo. La conoscenza rappresenta quindi la base sulla quale le competenze caratteristiche di ogni impresa sono costruite, ma soprattutto è la base per l'assunzione delle migliori decisioni ad ogni livello e per la riduzione degli errori. Pertanto a livello competitivo ciò che fa la differenza è possedere un sistema di gestione della conoscenza innovativo e adeguato alle caratteristiche dell'azienda stessa. Generare, catturare, non disperdere e rendere operative le conoscenze per offrire valore al cliente rappresentano un requisito essenziale per costruire e sostenere il vantaggio competitivo.

La conoscenza che costituisce vantaggio competitivo per le imprese ha origine dalle funzioni di confine che si interfacciano con l'ambiente. Infatti non deriva solo dalle funzioni appositamente predisposte, come la Ricerca & Sviluppo, ma anche dalla produzione, dall'assistenza alla clientela, dai manutentori degli impianti e da ogni altra possibile fonte di conoscenza.

Il KM si pone l'obiettivo di gestire poi questa conoscenza, di qualsiasi tipo si tratti, a partire dalla traduzione della conoscenza tacita in esplicita. Inoltre si trasforma la cultura individuale in cultura organizzativa, e grazie alla codifica dell'intero sapere aziendale e alla sua condivisione, si crea nuova conoscenza. Infatti per ottenere nuovi saperi, occorre innanzitutto rendersi conto di ciò che l'azienda sa, disegnando una mappa delle conoscenze aziendali e delle persone che le possiedono, e successivamente chiedersi come sfruttare ciò che si sa. Questo consente una migliore raccolta, formalizzazione e diffusione dei saperi, altrimenti fortemente ostacolate dalle riluttanze degli individui coinvolti e dalle carenze di risorse e competenze adeguate. Solo così l'organizzazione è in grado di creare nuova conoscenza. L'attività di mappatura consente, inoltre, di facilitare il trasferimento delle conoscenze tacite, soprattutto laddove il contatto e la comunicazione

– **Capitolo 6** –

personale rappresentano i migliori mezzi per diffondere le conoscenze apprese, quindi sarebbe un ottimo strumento per le imprese di minori dimensioni. Restando tacita gran parte della conoscenza disponibile nelle aziende, la mappa è un efficace mezzo di gestione della stessa, mettendo in relazione le competenze con le attività svolte dagli individui, insieme ad una serie di ulteriori attributi degli stessi (dati anagrafici, costi orari, ecc.).

Tutto ciò per evitare che informazioni vengano perdute o esperienze, positive o negative che siano, vengano dimenticate. Infatti lo scopo del KM non è solo di favorire la diffusione di esperienze di successo che sono ritenute agevolmente replicabili in altre unità interne all'organizzazione, ma anche quello di apprendere dagli errori commessi, e anzi di ricavare anche da questi nuove conoscenze utilizzabili in altre occasioni e da altri soggetti, interni ed esterni alle organizzazioni, con notevoli vantaggi.

Le organizzazioni in generale traggono beneficio dal KM se, quando un individuo trova una soluzione a un certo problema, qualcun altro, in un luogo e in un momento diverso, in presenza dello stesso problema o di un problema simile potrà venire a sapere della soluzione già sviluppata. L'essenza del KM è infatti l'utilizzabilità, in tutta l'organizzazione, della conoscenza generata localmente, ovvero la disponibilità della conoscenza personale a tutti i soggetti interessati (Viceconte, Esposito, 2004).

Come abbiamo visto il KM non è solo l'introduzione di nuova tecnologia ma coinvolge ogni aspetto dell'organizzazione, comportando cambiamenti oltre che a livello tecnologico anche a livello culturale e organizzativo. Tali cambiamenti devono essere simultanei e interconnessi tra loro. Questo triplice approccio dipende da diversi fattori: dalla condivisione e dalla diffusione della conoscenza aziendale generata dall'adozione del modello della learning organization, così che ogni manager ne gestisce una parte divenendo un Knowledge manager; dalla presenza di metodologie finalizzate a trasformare la conoscenza da cultura individuale in organizzativa e inserite direttamente nei processi aziendali; dall'esigenza di un'infrastruttura tecnologica che supporti tutta la costruzione del KM.

E' indispensabile quindi una maturazione culturale dei dipendenti verso lo scambio e la diffusione della conoscenza, con l'obiettivo di creare una visione condivisa, dato che il KM

– **Capitolo 6** –

coinvolge tutti i dipendenti e non è concentrato solo in alcune funzioni. La motivazione dei dipendenti al cambiamento è la chiave del successo di un processo di KM. Comunicazione interna, sistemi premianti, gestione delle risorse umane e prassi di lavoro costituiscono gli strumenti migliori per realizzare una learning organization e per motivare i dipendenti, stimolandoli a prelevare dalla Intranet aziendale documenti da aggiornare e verificare periodicamente. E' indispensabile dunque una rete aziendale dinamica, che consenta a tutti i dipendenti un aggiornamento costante, evitando loro di dover ricorrere a più fonti di conoscenza e di reinventare qualcosa che sia già stato realizzato da altri. Per questo occorre imparare a lavorare insieme.

A tal proposito il management deve cercare di eliminare gli ostacoli al cambiamento posti da chi lo ritiene rischioso perchè incerto, attraverso la spiegazione dei benefici ottenibili sia dall'intera organizzazione sia da chi la compone; deve inoltre promuovere una cultura innovativa di condivisione della conoscenza attraverso azioni dirette, incentivi al personale, finanziamenti di progetti e investimenti in tecnologie orientate a far lavorare insieme le persone (Sorge, 2003, p. 18).

Vanno poi attivate procedure adatte a catalogare e archiviare la conoscenza esplicita, scambiare quella tacita e creare nuova conoscenza. Per questo la learning organization, essendo quasi un prerequisito per un'organizzazione knowledge based, non solo permette di generare nuova conoscenza, ma consente anche di condividerla e di trasferirla tra i membri della stessa. Le difficoltà maggiori si incontrano nella condivisione del sapere dato che le persone, che sono alla base di qualsiasi tecnologia, sono riluttanti a condividere la propria conoscenza, ritenendo che essa generi potere, e quindi non cedendola volentieri. Proprio grazie alle tecnologie si può realizzare la diffusione delle stesse aiutando chi ne è in possesso ad operare al meglio. La tecnologia, consentendo una gestione documentale avanzata e un portale Intranet/Extranet, aiuta le organizzazioni a gestire al meglio il patrimonio di dati, informazioni e conoscenze posseduto, favorendo tra l'altro ampi benefici in termini di velocità di apprendimento e di abbattimento dei costi di formazione (Sorge, 2003, p. 20). Nelle organizzazioni in cui ogni aspetto è coinvolto dal KM, l'apprendimento deve essere costantemente perseguito divenendo così per

– Capitolo 6 –

l'organizzazione stessa un elemento tanto importante quanto lo svolgimento delle normali attività produttive.

E' ormai chiaro che senza un'adeguata piattaforma tecnologica non si potrebbe avere il KM, ma anche che occorre bilanciare gli aspetti tecnologici con quelli organizzativi e culturali del KM. Anzi si potrebbe quasi dire che sia il fattore motivazionale ad essere il più rilevante. Infatti la tecnologia è, attualmente, a disposizione di tutti e facilmente implementabile, senza eccessivi sforzi finanziari e di apprendimento, anche per l'offerta da parte delle software house di soluzioni personalizzate. Per quanto riguarda poi l'aspetto organizzativo il KM richiede risorse dedicate ma non strutture organizzative addizionali, rispetto alle funzioni tradizionali, che rallentano il lavoro dell'azienda stessa.

Al di là di queste linee guida comuni ogni azienda deve poi personalizzare il proprio progetto di KM: deve scoprire tutta la conoscenza che possiede e quella che non sa di possedere e collegarla al contesto del business in cui opera (Sorge, 2003, p. 10).

Nonostante non esistano strumenti appositi per testare i risultati prodotti dal KM, si possono ricondurre a questo molteplici benefici in termini di:

- *performance finanziarie*: prevenzione della ripetizione di errori e riduzione del tempo del ciclo;
- *performance di processo*: adozione di best practice, supporto al lavoro e alla documentazione, qualità, efficienza, maggior tasso innovativo, strumenti di workflow e simulazione, supporti metodologici;
- *valore per le persone*: apprendimento continuo, diffusione di conoscenza attraverso l'organizzazione, comunità di esperti, sviluppo di competenze, soddisfazione delle persone, *formazione a distanza, autoformazione, reti spontanee*;
- *valore per il cliente*: migliore comprensione dei bisogni dei clienti, customer satisfaction;
- *supporto alle strategie*: lancio di nuovi prodotti, supporto ai processi di vendita, strumenti di marketing/comunicazione (Sorge, 2003, p. 54).

– **Capitolo 6** –

In conclusione, alle organizzazioni non resta che prendere atto del fatto che sono ormai entrate in una “società della conoscenza”, in una società cioè in cui la conoscenza non rappresenta più soltanto una risorsa tra le tante, accanto ai fattori produttivi classici quali il lavoro, il capitale e la terra, ma è la risorsa di più critica importanza. Il futuro appartiene ai lavoratori della conoscenza e il fattore decisivo per una futura prosperità sta nella formazione e nell’addestramento di tali operatori.

6.2 Considerazioni generali sulle PMI

La rapida diffusione di Internet, Intranet e Extranet anche nelle piccole imprese, dopo la prima fase di informatizzazione generale, che le ha portate ad un livello minimo di acquisizione ed efficace utilizzo delle ICT, permette di comprendere quale importante ruolo svolgono le tecnologie elettroniche nella ricerca della conoscenza e quanto riescano a facilitare la gestione e la comunicazione della stessa. Lo sviluppo di sempre migliori programmi di ricerca automatica dei dati all’interno dei seppur non esageratamente ampi archivi aziendali rende ancor più efficiente la gestione del patrimonio conoscitivo. Anche i continui miglioramenti nelle tecnologie di comunicazione intra e inter aziendali ne hanno determinato l’ampia diffusione, anche tra le imprese di dimensioni minori, dato che consentono a tutti gli utenti all’interno delle aziende la possibilità di accedere in tempo reale al patrimonio conoscitivo dell’impresa.

Quindi, se in un primo momento le PMI hanno mostrato molto scetticismo nei confronti delle nuove tecnologie informatiche, oggi i servizi di posta elettronica, i siti aziendali e le reti, raramente mancano e svolgono un ruolo cruciale sia per ricercare informazioni e instaurare contatti e rapporti, sia per la gestione aziendale in generale, essendo divenute ormai consapevoli della loro importanza e utilità.

Tuttavia gli strumenti informatici più complessi e che richiedono maggior coinvolgimento e maggiori risorse per il loro acquisto e la successiva implementazione, utilizzati a supporto della gestione aziendale e per la diffusione e condivisione della conoscenza all’interno dell’impresa e tra imprese, hanno avuto minor seguito. Come ho

– **Capitolo 6** –

precedentemente affermato, il processo di informatizzazione è proseguito soprattutto nelle imprese, tra quelle di dimensioni minori, con particolari caratteristiche, come intraprendenza, spirito d'innovazione e management predisposto, anche se comunque riluttante, ai cambiamenti e agli sforzi che l'informatizzazione comporta.

Inoltre lo stesso ruolo svolto fino a non molto tempo fa dalle aziende produttrici di questi strumenti non è stato sicuramente d'aiuto alla loro introduzione nelle PMI, in quanto hanno posto scarsa attenzione alle esigenze di questo tipo di imprese, nonostante siano decisamente la maggioranza in Italia, e non sono venute loro incontro neppure dal punto di vista dei prezzi, decisamente troppo elevati per le esigue risorse a loro disposizione. Recentemente gli operatori specializzati stanno prendendo sempre più in considerazione questi bisogni, poiché riuscire ad instaurare rapporti duraturi anche con le imprese più piccole vorrebbe dire avere accesso ad un ampio mercato.

D'altro canto le PMI non possono accontentarsi della grande mole di dati e informazioni a cui, il primo approccio a tali tecnologie, ha consentito loro di accedere. Anzi l'aumento della loro disponibilità comporta anche un aumento di difficoltà nel gestirle e la consapevolezza di mancanza di capacità adeguate per riconoscere quelle rilevanti. Una volta acquisite le informazioni queste vanno poi tradotte in conoscenze, vanno contestualizzate, organizzate e rese disponibili a chiunque all'interno dell'organizzazione e in qualunque momento.

6.2.1 I risultati delle ricerche empiriche sulle PMI

Nonostante gli sviluppi del mercato e delle tecnologie informatiche, la realtà osservata tramite il lavoro di intervista diretta alle imprese evidenzia notevoli arretratezze e scostamenti da quella che potrebbe rappresentare la soluzione migliore per ottenere maggior successo sui mercati globali. Tenendo presente poi la relatività dei risultati riportati (in quanto sono piccole imprese con un livello di informatizzazione decisamente più elevato rispetto alla totalità delle PMI, come abbiamo visto, e la cui clientela è

– **Capitolo 6** –

rappresentata per lo più da rivenditori, negozi o altre imprese produttrici) alcune considerazioni di sintesi sono:

- l'iniziativa d'informatizzarsi è per lo più dovuta agli imprenditori, nonostante la scarsa conoscenza in materia, la riluttanza e la limitatezza delle risorse a disposizione. Tuttavia essi non capiscono appieno l'importanza degli strumenti informatici né accettano di dover effettuare nuovi investimenti per un'efficiente utilizzazione degli stessi e per il loro miglioramento;

- le motivazioni che li spingono spesso non corrispondono ai veri problemi che tali strumenti permettono di risolvere, ma per lo più a motivi di prestigio e di imitazione dei concorrenti per restare al passo coi tempi, fosse anche semplicemente in apparenza;

- è comunque principalmente l'attenzione ai bisogni della clientela che motiva queste innovazioni, in modo diverso, ovviamente, per ciascun caso analizzato, in relazione alla tipologia di clientela e di prodotti/servizi offerti;

- i dipendenti non riescono immediatamente a percepire i vantaggi offerti dalle ICT e anzi, quelli più anziani e riluttanti, non riescono proprio a concepire la necessità di aggiornarsi continuamente, a seguito delle innovazioni tecnologiche;

- in molti poi vivono questi strumenti come un onere aggiuntivo al loro lavoro abituale, non un aiuto, e come uno strumento di controllo da parte dei superiori;

- le difficoltà incontrate all'interno sono soprattutto resistenze culturali, carenze di competenze professionali adeguate, di risorse finanziarie e di tempo, scetticismo sui risultati ottenibili, ecc;

- anche se è opinione comune che una valutazione dell'investimento effettuato andrebbe fatta nel medio termine, c'è la consapevolezza (provata o semplicemente supposta) che una valutazione di tutti i costi e dei ricavi relativi a questi investimenti sia impossibile, data soprattutto la loro natura (tra i costi non vanno dimenticati gli indiretti quali il fermo macchina per l'implementazione delle nuove tecnologie o le eventuali riparazioni, la formazione, ecc, mentre i ricavi sono anche legati ad un miglioramento di immagine, e in ogni caso difficili da distinguere dai risultati della normale attività);

– Capitolo 6 –

- sono ancora molto utilizzate la “carta” e il “sentito dire” come strumenti di diffusione del sapere e di comunicazione, e sono ancora molte le difficoltà nell’uso delle ICT per la gestione del sapere. La rete aziendale e le e-mail come mezzi di comunicazione interna hanno avuto notevole sviluppo ma non sono sfruttate appieno, così come, laddove ai clienti è data la possibilità di effettuare ordini on line, spesso non è utilizzata (l’e-commerce non ha dato i risultati sperati, e questo non solo nelle PMI);

- l’utilizzo delle ICT avviene principalmente per attività di tipo operativo e di routine, mentre nella maggior parte dei casi non è neppure in progetto per i prossimi anni per quelle di tipo strategico;

- molte PMI non comprendono appieno l’importanza della condivisione delle conoscenze e anzi ritengono ancora che la diffusione del proprio sapere possa comportare la perdita del potere che deriva dal suo possesso. Per questo non avvertono la necessità del KM, e neppure pensano di averne bisogno. Al massimo possono sentire l’esigenza di sistemi di gestione documentale, che come abbiamo visto sono alla base del KM, ma questo poi è composto da un insieme più ampio di tecnologie.

Inoltre spesso succede che le imprese si rendono conto di quanto sia importante formalizzare la conoscenza e diffonderla nel momento in cui qualche dipendente lascia la ditta o peggio quando è l’imprenditore stesso a dover lasciare le redini ai suoi successori. Il problema del passaggio generazionale è molto sentito in Italia, ancor più per le imprese di minori dimensioni caratterizzate da una minore esplicitazione della conoscenza.

Quando l’imprenditore di seconda generazione si trova a dover subentrare nella gestione aziendale, non sempre ritrova tutte le informazioni di cui ha bisogno per svolgere efficacemente il proprio lavoro, in quanto il precedente imprenditore può non aver avuto tempo, o non essere stato capace, di esplicitare tutto il suo sapere, o magari non essersi neppure reso conto della necessità di esplicitare certe conoscenze che dava per scontate, ma che invece sarebbe stato decisamente opportuno formalizzare. Al verificarsi di questi e di altri problemi, si comprende l’utilità di un sistema di gestione documentale, e anche le PMI, che magari non ritengono conveniente effettuare gli ingenti investimenti per il KM, iniziano a diventare maggiormente disponibili verso questi strumenti.

– Capitolo 6 –

6.2.2 Problemi di gestione documentale

Spesso, dunque, la richiesta di informatizzare la gestione documentale, così come il controllo di qualità, costituisce il primo passo delle imprese verso il KM, ed anzi molte imprese di minori dimensioni si fermano a questo livello. I maggiori problemi incontrati dalle imprese nell'implementazione del KM sono in parte gli stessi di quelli relativi alla gestione documentale. Infatti gli ostacoli alla gestione documentale sono:

- *la mancanza di requisiti formali*: l'analisi formale dei requisiti degli strumenti è stata sostituita dalla raccolta dei desideri e da uno sviluppo delle specifiche "strada facendo", ovvero da uno sviluppo incrementale. Tuttavia senza l'obbligo di documentazioni riguardanti requisiti e specifiche il cliente può sviluppare aspettative irrealistiche o contraddittorie;
- *lo scarso coinvolgimento degli stakeholder finali*: gli stakeholder devono essere coinvolti attivamente in tutte le fasi del processo di gestione documentale, nei vantaggi derivanti dal progetto, nella raccolta dei requisiti, nelle decisioni di formazione, nella definizione di variazioni rispetto alle specifiche, nel venire formati e monitorati periodicamente per valutarne la soddisfazione. Infatti solo col loro reale coinvolgimento si può ottenere un progetto efficace;
- *la mancanza di una cultura documentale e della conoscenza*: in particolare occorre evitare che gli stakeholder percepiscano il sistema documentale come esclusiva competenza dell'area IT (Information Technology). Se questa infatti ha la responsabilità della manutenzione e del funzionamento dell'hardware e del software necessari per un sistema documentale, la sua effettiva gestione è poi affidata ai responsabili delle diverse aree, con l'area IT che le affianca per fornire il necessario supporto operativo;
- *la mancanza di incentivi*: il sistema documentale, come il KM, non può essere semplicemente imposto, ma va promosso e incentivato affinché siano gli stakeholders a diffonderlo, valutarlo criticamente e immaginarne possibili estensioni. Il tempo di apprendimento e uso del sistema è sottratto ad altre attività

– Capitolo 6 –

lavorative, e questo rappresenta un costo reale, a fronte di vantaggi solo potenziali, ottenuti una volta acquisita una certa padronanza del sistema. Per questo senza incentivi appropriati non si investe in questo progetto;

- *progetti troppo ampi*: questi richiederebbero tempi di formazione e apprendimento eccessivi che andrebbero a incidere sull'operatività aziendale, causando vere e proprie interruzioni momentanee della normale attività lavorativa;
- *l'insufficiente supporto manageriale*: il management dovrebbe adottare le misure opportune per mostrare che i sistemi sono considerati parte del normale ambiente di lavoro, così che i clienti percepiscano il sistema come una parte della strategia complessiva;
- *le risorse insufficienti*: una pianificazione non adeguata delle risorse durante le varie fasi del progetto porterebbe al fallimento;
- *la formazione inadeguata*: che è dannosa perché allunga i tempi di adozione, rallenta la ripresa delle normali attività e trasmette agli stakeholders un messaggio dirompente e demotivante. La formazione deve quindi essere pianificata, concordata con gli stakeholder e adeguatamente pubblicizzata;
- *le opposizioni mosse da motivazioni personali*: ovvero resistenze dovute al fatto che la tecnologia incide su delicatissimi equilibri di potere ormai consolidati all'interno delle aziende. Le resistenze possono consistere nella dilazione e ostilità alla raccolta di requisiti, nelle continue integrazioni ai requisiti, nell'aggiunta di requisiti atti a preservare il modus operandi esistente, e infine nella ricerca di uno status operandi per il proprio ufficio/area, fino ad arrivare alla mancata adozione del sistema. Sono spesso i manager dei livelli intermedi a opporre tali tipi di resistenze, non sentendosi partecipi delle decisioni e vedendo il rischio di perdita delle proprie rendite di posizione, o semplicemente a causa di un'ostilità preconcetta nei confronti di innovazioni gestionali di tale portata (Vannini, 2004).

– Capitolo 6 –

6.3 Offerta delle software house

La tecnologia ha attualmente raggiunto sviluppi tali da precedere spesso il fabbisogno realmente percepito dalle imprese, soprattutto da quelle più piccole e tecnologicamente meno avanzate, offrendo soluzioni che per lo più non sono comprese realmente e sfruttate appieno dai clienti. Allora, sebbene un sistema di KM debba coinvolgere in maniera pervasiva e trasversale l'intera organizzazione, spesso in alcune società del tutto estranee alla problematica della gestione della conoscenza e eventualmente anche in quelle di dimensioni minori, è auspicabile cominciare con singoli limitati progetti di KM, meglio gestibili nella fase iniziale di transizione verso la Knowledge Organization. Così le PMI, solitamente più scettiche delle altre verso queste soluzioni, saranno più propense a investire in quanto, i risultati di un simile sistema applicato originariamente non in tutta l'organizzazione ma solo nelle parti di essa che ne ravvisano la necessità, sono più evidenti e meglio misurabili nel breve termine.

Per riscuotere il necessario consenso iniziale poi il KM dovrebbe apparire da subito non come un'infrastruttura burocratica ma piuttosto come un modo per aiutare realmente l'individuo a svolgere meglio il proprio lavoro. Comunque la metodologia di procedere mano a mano, per singole aree aziendali, deve evolvere ed essere propedeutica all'estensione dell'iniziativa all'intera organizzazione, unico modo, come abbiamo visto, per conseguire i reali benefici di lungo periodo legati al KM.

Date le resistenze al cambiamento poste dalle PMI, che mostrano sia un rifiuto verso l'utilizzo di applicazioni informatiche, soprattutto se hanno scarsa dimestichezza con tali tecnologie, sia avversione verso un nuovo modo di lavorare, che nonostante i numerosi vantaggi sottopone le attività e le capacità professionali degli individui a maggiori regolamentazione e controllo, occorre sensibilizzarle a queste nuove pratiche gestionali. Questa attività di sensibilizzazione, estesa anche ai dipendenti che dovranno utilizzare il KM, comporterebbe sicuramente una riduzione, da parte di questi utenti, del rifiuto verso l'utilizzo dei nuovi sistemi e una piena soddisfazione dell'intera organizzazione nei confronti delle funzionalità e dei servizi garantiti dal sistema, confermando la validità della soluzione implementata.

– **Capitolo 6** –

Per questo un sistema di KM adatto alle caratteristiche delle PMI e dell'insieme di relazioni che le legano tra di loro, dovrebbe consentire la possibilità di essere utilizzato da numerose imprese che presentano esigenze condivise o comunque simili e di risolvere diversi problemi. Sarebbe così una soluzione che rappresenta una crescita graduale del sistema, a partire dalle soluzioni più semplici e meglio utilizzabili dalle imprese meno informatizzate, fino a incrementare la complessità e competenza tecnica, seguendo l'evoluzione continua a livello tecnologico e organizzativo, consentendo di raggiungere un'alta flessibilità gestionale e efficienza produttiva. Tutto ciò potrebbe rappresentare un valido mezzo utilizzato dalle software house per avvicinare il mondo delle PMI Italiane in generale al KM e ridurre così il divario tra di esse.

Infatti se da un lato le software house non riescono, in molti casi, a cogliere le peculiarità delle PMI, dall'altro queste ultime ignorano i servizi di supporto che questi operatori potrebbero loro fornire, pensando magari che si limitino ad erogare strumenti eccessivamente sofisticati e impegnativi per le loro possibilità, e perdendo così l'occasione di utilizzare strumenti già sul mercato, o addirittura non conoscono neppure le imprese fornitrici, e non sanno quindi scegliere non comprendendone le specificità delle relative offerte.

A tal proposito è importante sottolineare come non solo le PMI, ma le imprese di qualsiasi dimensione, incontrano notevoli difficoltà, di cui spesso non si rendono neppure conto, nell'esplicitare le proprie esigenze e richieste, soprattutto nei primi incontri con le software house.

Quando le imprese sentono di aver bisogno di informatizzarsi, quanto meno per non diventare obsolete rispetto ai concorrenti, capita spesso che fanno richieste di strumenti di cui hanno sentito parlare, senza sapere effettivamente quello di cui hanno realmente bisogno per risolvere le proprie esigenze. La confusione sull'argomento, a tutti i livelli delle organizzazioni, compresi i vertici, è generalmente elevata e la conoscenza dello stesso è molto bassa, anche per quanto riguarda le problematiche e le relative soluzioni. Sta alle software house quindi capire quali strumenti offrire per risolvere i problemi che le aziende avvertono. Il tutto avendo la sensibilità di non far sentire il cliente uno sprovveduto in

– Capitolo 6 –

materia, né un incompetente. E' quello che in parte è riuscita a fare e che sta ancora cercando di fare it Consult.

6.4 Sintesi dell'approccio it Consult

Essendo it Consult una società decentrata, all'inizio della sua attività si aspettava un maggior successo tra le PMI e uno scarso successo rispetto alle grandi realtà di Roma e Milano, caratterizzate da grandi aziende. Inoltre essendo una piccola società non credevano di riuscire ad essere affidabili e acquisire un'immagine tale da potere reggere il confronto con grandi gruppi multinazionali industriali. Al contrario, vista la buona campagna di marketing, l'elevata qualità del prodotto, la scarsa concorrenza in materia di KM e soprattutto la mancanza di concorrenti che offrono piattaforme derivate da un approccio metodologico innovativo al KM, alla fine sono state principalmente le medie-grandi aziende a rispondere positivamente.

Poi è anche vero che nelle aziende di maggiori dimensioni c'è maggiore sensibilità verso la tematica della gestione della conoscenza, dato che c'è molto più spreco, ci si conosce di meno, è molto più facile che ci siano delle inefficienze. Una volta affermatasi nel mercato della grande impresa, hanno deciso di tornare sui loro passi e di provare a presidiare anche le PMI, cercando di individuare le giuste leve per una diffusione della gestione della conoscenza al loro interno.

Secondo Manzini (Direttore Commerciale) l'approccio in questo caso è piuttosto differente da quello adottato in precedenza: non più affermarsi collaborando con aziende, università, centri di ricerca, organizzando eventi e seminari, per creare la propria immagine aziendale e per accreditarla anche da un punto di vista della ricerca. Questo metodo tuttavia non può essere valido anche con le PMI, poco sensibili a questi temi ma decisamente sensibili alla soluzione diretta dei problemi e necessità che avvertono e al fattore costo (in misura maggiore rispetto alla grande impresa).

Per questo si è pensato alla Small Business Edition, basata sulle peculiarità della PMI: è la versione di josh per le PMI, che vengono limitate nell'evoluzione. Infatti chi vuole

– **Capitolo 6** –

acquistare un'edizione Small Business di josh non può poi in futuro andare oltre un certo numero di posti di lavoro, 25. Questo permette di ridurre notevolmente il costo del prodotto mantenendo comunque tutte le caratteristiche originali della versione per le imprese maggiori. Una volta però che l'impresa dovesse decidere di crescere in dimensioni, dovrebbe acquistare la versione normale di josh.

Dunque nasce nel momento in cui it Consult decide di andare a presidiare oltre che il mercato della grande impresa anche quello delle PMI, riprendendo gli obiettivi da cui era partita. Per fare questo è stato necessario ritrarre la politica commerciale attraverso un listino appositamente dedicato, con la limitazione vista del numero di utenti (25), e proporre un'offerta orientata in maniera diretta a quelle che sono le loro esigenze specifiche. E' poi importante anche il suo approccio diretto nel rapporto con i titolari delle PMI: evita di parlare di gestione della conoscenza esplicita ma parla piuttosto di gestione documentale o di archiviazione dei documenti per eliminare gli archivi cartacei; non parla di gestione dei processi ma di automazione dei processi del sistema di qualità ecc. E' quindi semplicemente un modo diverso per presentare la stessa cosa che si offre alle imprese maggiori, a degli interlocutori che hanno esigenze diverse e un orientamento mentale diverso.

Gli obiettivi a regime sono quindi quelli di continuare l'azione diretta commerciale sul settore enterprise, ovvero sulle grandi imprese con la versione originale di josh, e di cercare di instaurare una rete di partner che si rivolgono alle PMI sia da un punto di vista commerciale che tecnico operativo, con la Small Business Edition.

Tuttavia entrare nel mercato delle PMI è molto difficile, anche per una software house che presenta tutte le caratteristiche per riuscire a penetrarvi, poiché queste hanno altre priorità, spesso non riescono neppure ad avere una gestione della produzione, hanno ERP o gestionali (quando li hanno) davvero scadenti, e quindi difficilmente si può proporre loro di investire nella gestione della conoscenza. E' certo comunque che it Consult si sta muovendo anche in questa direzione, ritenendo che in futuro potrà portare alla società importanti ritorni, non solo in termini economici ma anche di relazioni commerciali con i partner e di fiducia con le numerose PMI italiane.

– Capitolo 6 –

6.5 Prospettive future per il Knowledge Management

Essendo l'azienda un luogo di creazione e di accumulazione di conoscenza, le sue risorse immateriali (conoscenze accumulate nella memoria organizzativa o incorporate nelle risorse umane) sono l'elemento chiave nell'analisi delle determinanti della creazione e sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo.

Per effettuare delle considerazioni sulle possibili evoluzioni future dell'argomento sarebbe opportuno parlare più che di KM, di sviluppi e di modifiche del modo in cui sono organizzate le aziende. Infatti in molte imprese è frequente osservare un difetto ormai ricorrente: una grande disorganizzazione che comporta il ripetersi delle solite cose, il riscrivere gli stessi documenti, il non ritrovare mai documentazioni e informazioni su quello che si è fatto soltanto qualche anno prima. In particolare poi nel momento in cui un dipendente lascia un'azienda e ne subentra un altro non si riesce mai a mantenere la disponibilità di quello che era il suo background né a conservare un minimo di informazioni su quelle che sono le esperienze da lui acquisite.

Se quindi le conoscenze tacite sono effettivamente molto difficili da formalizzare, poiché in minima parte rimangono sempre nelle menti delle persone, le imprese dovrebbero quanto meno impegnarsi per esplicitare la conoscenza documentale e quella incorporata nei processi, cioè le procedure aziendali, e per renderle formali e automatiche. Fare questo sforzo non è molto difficile né troppo impegnativo, ma per contro consente di ridurre notevolmente l'inefficienza e lo spreco che la situazione normale porta con sé, anche nelle stesse grandi multinazionali.

Per il futuro sarebbe auspicabile che il KM facesse parte, in misura sempre maggiore, della cultura di tutti quanti. Per questo è importante che le nuove generazioni tentino di rendere, quanto più possibile, condivisibili le conoscenze e le esperienze che possiedono. A tal proposito all'interno delle aziende le persone devono imparare a comunicare molto, a condividere le loro esperienze e a trasferirle a colleghi e stakeholder in generale. E' importante che anche nelle grandi organizzazioni si persegua questo approccio culturale innovativo nonostante sia un processo molto lento, che richiede da un lato la sensibilizzazione dei dipendenti, e dall'altro, quella dei manager stessi delle aziende,

– Capitolo 6 –

affinché almeno i processi operativi siano resi trasparenti e cristallini, ed è importante fare entrambe le cose. Solo con questo nuovo approccio culturale sarebbe possibile ridurre al minimo gli sprechi e le inefficienze: se normalmente si lavora 100 e si spreca 80 (per mancanza di formalizzazione anche dei quotidiani processi produttivi), in questo modo si lavorerebbe 100 e si sprecherebbe 20, dovuto semplicemente da quel tasso di mortalità tipico delle aziende, a causa del normale turnover delle persone.

Il KM questo dovrebbe diventare, ovvero normalità, non un termine, non una disciplina all'avanguardia e innovativa e per questo estremamente distante dalla realtà della vita quotidiana di tutte le imprese, ma una consuetudine, un modo di lavorare migliore, un vantaggio per tutte le organizzazioni, come lo sono stati il fax e il computer al loro tempo.

Il passo successivo al cambiamento culturale è quello tecnologico, ovvero le piattaforme software, perché si può parlare di KM solo se oltre al miglioramento dell'approccio mentale e culturale delle persone si introducono anche gli strumenti informatici adeguati. In generale e nel KM in particolare, in questo senso un notevole passo in avanti lo si avrà con le nuove generazioni. Oggi è infatti normale che i ragazzi sappiano usare il computer, mentre solo una quindicina di anni fa neppure gli ingegneri informatici lo sapevano realmente usare.

In tal senso dovrebbero esserci grossi cambiamenti nella maggior parte delle organizzazioni, non solo di dimensioni minori, dato che oggi uno dei più grandi problemi nell'introduzione del KM, ma di qualsiasi strumento informatico in generale, è rappresentato dalla presenza di persone in azienda di 40-50 anni che non hanno la minima dimestichezza e che non mostrano neppure la disponibilità di aggiornarsi e di mettersi in gioco continuamente. La cosa più grave è che queste persone sono anche gli stessi manager, e se non sono questi a spronare gli altri membri dell'azienda ad utilizzare le nuove tecnologie per migliorare il proprio lavoro, è difficile che lo facciano gli altri. Se ad esempio il management non utilizza la posta elettronica per le comunicazioni interne, perché dovrebbero farlo i dipendenti? Per una cultura totalmente disponibile nei confronti del progresso è quindi indispensabile che sia il vertice in primo luogo a modificare il modo di ragionare, e in seguito a coinvolgere i suoi dipendenti nel cambiamento e nell'apprendimento continuo.

– **Capitolo 6** –

Occorre ricordare però che se nelle piccole imprese è possibile parlare di gestione della conoscenza esplicita, non lo è altrettanto per quanto riguarda la conoscenza tacita, poiché soprattutto in queste è fortemente radicato il concetto del proprio ambito d'azione limitato e il concetto di conoscenza è ancor più legato alle persone. Se infatti nelle grandi aziende la conoscenza è abbastanza distribuita, nelle PMI ci sono persone che occupano dei ruoli chiave ed è ancora più difficile renderli partecipi nei progetti di esplicitazione e gestione della conoscenza. Coloro che ricoprono dei ruoli importanti all'interno di queste, come lo stesso imprenditore di prima generazione, vogliono tenersi stretto quello che sanno, pensando così di rischiare meno il proprio posto di lavoro e di mantenere il vantaggio competitivo che tale sapere ha consentito loro di ottenere.

L'estrazione di conoscenza tacita è difficile in generale, e, anche se nella medio-grande impresa ci si può riuscire, nella piccola occorrerà trovare dei fattori favorevoli perché questa cosa sia possibile e sia fatta bene, il che è estremamente difficile.