

## CAPITOLO 2

# ORGANIZZAZIONE INCENTRATA SULLA CONOSCENZA

### 2.1 LA CONOSCENZA IN UN'ORGANIZZAZIONE

#### 2.1.1 La conoscenza aziendale

La conoscenza in un'organizzazione non coincide né con i dati aziendali né con le informazioni desumibili da questi dati.

I dati costituiscono rappresentazioni di fatti distinti, oggettivi riferiti ad un evento, in un contesto organizzativo possono essere descritti come le registrazioni strutturate delle transazioni.

Tutte le organizzazioni necessitano di dati e alcuni settori dipendono più di altri dalla loro disponibilità. L'attività di raccolta è spesso considerata fondamentale e, a volte sufficiente, dalle aziende e la gestione efficace dei dati risulta essenziale per il successo delle iniziative condotte da questi soggetti.

Per molte imprese, invece, una quantità superiore di dati non sempre è preferibile ad una quantità inferiore. In alcune circostanze le imprese accumulano dati perché è una

---

- *Capitolo 2* -

---

attività concreta e da l'illusione della conoscenza in quanto la raccolta di dati sarebbe una ricchezza che porterebbe automaticamente a una decisione corretta.

Ciò è falso, e per due motivi: in primo luogo, un sovraccarico di dati può rendere più difficile l'identificazione di quelli tra loro effettivamente rilevanti, nonché l'attribuzione di un significato concreto.

In secondo luogo, i dati non portano con se un significato a meno di un'interpretazione, quindi nessuna base per l'azione. Il valore informativo del dato è determinato sulla base di un criterio di selezione che dà rilevanza rispetto a il contesto in cui il dato è inserito, costituendo un significato più profondo rispetto al singolo fatto rappresentato.

L'informazione, quindi, a differenza del dato, porta un cambiamento nel contesto in cui viene inserita e la sua percezione è differente a seconda di chi lo riceve. I dati divengono informazioni quando il loro creatore vi aggiunge un significato, un valore.

Infine abbiamo la conoscenza che nasce dalle informazioni tramite la trasformazione apportata dagli individui che ne entrano in possesso.

Si può definire la conoscenza come una combinazione di esperienze, valori, informazioni contestuali e competenza specialistica che fornisce un quadro di riferimento per la valutazione e l'assimilazione di una nuova esperienza e nuove informazioni. Essa origina e viene implicata attraverso i conoscitori.

Per quanto riguarda il passaggio da informazione a conoscenza è opportuno considerare un processo sia di selezione delle informazioni, che di integrazione con il proprio dominio di conoscenza già acquisita.

Il processo di selezione, con cui passiamo in rassegna le informazioni, è guidato dalla finalità dell'atto conoscitivo che può essere scientifica oppure operativa.

Nel caso in cui la finalità sia scientifica il processo di selezione diventa un'indagine in cui l'uomo, di fronte a un fatto, cerca le informazioni in grado di spiegarlo, egli cerca il perché del fatto.

Nel caso in cui la finalità sia invece operativa, le informazioni vengono passate in rassegna in funzione di un compito da portare a termine e vengono trattenute nella misura in cui aiutano a capire come debba essere portato a termine tale compito

---

- *Capitolo 2* -

---

In entrambi i casi il processo di selezione è accompagnato dall'integrazione dell'informazione nella rete di conoscenze che già fanno parte del patrimonio conoscitivo del soggetto.

Infine, caratteristica distintiva della conoscenza rispetto alla mera informazione, è l'aver implicazioni a livello decisionale, operativo e di giudizio, dal momento che essa nasce con uno scopo e dalla integrazione con il proprio sapere.

La conoscenza può essere, come si è già detto, esplicita e quindi enunciabile. Essa è oggettiva, ammette una rappresentazione verbale e può essere comunicata tramite il trasferimento di tale rappresentazione.

Vi sono poi le conoscenze implicite, o non enunciabili, di cui è attestata l'esistenza e che ha oggettive implicazioni a livello operativo e decisionale, ma che è strettamente legata al soggetto che la detiene e perciò difficilmente palesabile in forma scritta.

Si tratta di spesso di sapere detenuto inconsciamente e di cui il soggetto stesso che la possiede, ignora l'esistenza fino al momento in cui non viene in qualche modo richiamata.

A volte si tratta invece di un sapere difficilmente verbalizzabile in quanto non è realizzabile la sua esplicitazione in quanto deve essere ancora coniato un lessico, dettato anche dall'uso, per riferirsi ad essa. Infine si può parlare di vere e proprie capacità e che si comunica e si apprende attraverso l'interazione. tutta questa conoscenza "individuale" deve essere "scovata" e valorizzata dall'organizzazione perché sono inscindibili: niente di quello che può essere raggiunto dall'organizzazione può essere raggiunto senza il coinvolgimento dell'individuo, dal momento che l'atto conoscitivo è un atto intenzionale.

La conoscenza di una azienda consiste in tutti quei nuclei di conoscenza che l'azienda utilizza nel suo operare quotidiano.

Gli elementi che vanno a costruire questo sapere sono le conoscenze possedute da chi fa parte dell'organizzazione e che hanno per oggetto qualcosa rispetto alla quale la persona abbia un compito o svolga informalmente un compito. Si tratta quindi della conoscenza che viene impiegata, o che potrebbe essere impiegata, dalla persona nella sua attività quotidiana.

---

- Capitolo 2 -

---

La conoscenza organizzativa non è però la somma delle conoscenze dei suoi membri, come del resto un'organizzazione non è la giustapposizione degli individui che ne fanno parte. Il termine organizzazione viene dal greco *organon*, che vuol dire corpo: gli individui sono le membra di questo corpo e sono legati tra loro dalla funzione che hanno nei confronti del tutto e di conseguenza gli uni rispetto agli altri.

L'identità dell'organizzazione è definita a sua volta dalla funzione che essa ha nel contesto in cui opera, cioè dagli obiettivi con cui si inserisce nell'ambiente. Tali obiettivi definiscono anche il dominio di competenza dell'organizzazione: gli obiettivi si traducono in compiti e i compiti richiedono determinate conoscenze.

L'appartenenza al corpo e la consapevolezza del proprio ruolo, veicolano l'individuo nell'atto conoscitivo e nell'impiego delle proprie conoscenze. Nel caso di un corpo sociale infatti, a differenza di un corpo biologico, gli individui hanno anche esistenza, e quindi obiettivi e conoscenze, indipendentemente dal corpo in cui sono inseriti.

Esiste una sfera di pertinenza dell'organizzazione, costituita da quelle conoscenze che essa deve saper localizzare, incrementare e giudicare, ed una sfera che non ha intersezioni con la vita dell'organizzazione e che rimane pertanto al di fuori.

La definizione del "dominio dell'organizzazione" emerge quindi come esito di un'interazione tra quello che potremmo chiamare l'imperativo categorico dell'organizzazione, cioè la missione che l'organizzazione si ripropone a livello strategico, e le risorse costituite dai suoi membri.

Il coinvolgimento dei componenti di un'organizzazione non va inteso come un comportamento di formale impiego in un'attività, ma un'adesione personale e motivata.

Non si deve intendere la conoscenza organizzativa come la somma delle conoscenze dei singoli, senza che questo significhi che l'organizzazione non possiede tutte le conoscenze dei singoli.

Un'organizzazione può possedere invece, una conoscenza che non è posseduta da nessuno dei suoi membri: si pensi al caso generico in cui un individuo possieda una conoscenza non posseduta da nessun'altro e un altro individuo possieda a sua volta una conoscenza non posseduta dal primo; se queste due conoscenze sono complementari,

## - Capitolo 2 -

---

danno origine a un totale di sapere che non è posseduto da nessun individuo, ma solo da quel soggetto conoscente particolare, che è l'organizzazione.

Questa osservazione si presta bene alla realtà dei nostri giorni in cui il sapere più richiesto è fortemente interdisciplinare e nello stesso tempo specialistico, cosicché difficilmente una sola persona può provvedere alla conoscenza che viene richiesta per svolgere un determinato compito.

Un ultimo ordine di considerazioni sulla conoscenza organizzativa riguarda l'analisi che è già stata fatta rispetto a quella individuale: la distinzione tra conoscenza esplicita e non esplicita.

A livello organizzativo, al fatto che ciascun membro dell'organizzazione possiede, accanto alla conoscenza enunciabile, forme di conoscenza non rappresentabili verbalmente, capacità e conoscenze inconsce, si aggiunge la possibilità che anche la conoscenza che per l'individuo è esplicita, non lo sia per l'organizzazione.

Può verificarsi infatti una situazione in cui un individuo possiede conoscenze che potrebbero essere rilevanti a livello dell'organizzazione, ma non sono state comunicate in nessun modo. Possiamo parlare in questo caso di conoscenza nascosta. È uno dei temi più discussi nell'ambito del KM, ed è anche uno dei problemi su cui più si può intervenire.

### 2.1.2 I soggetti del mercato della conoscenza

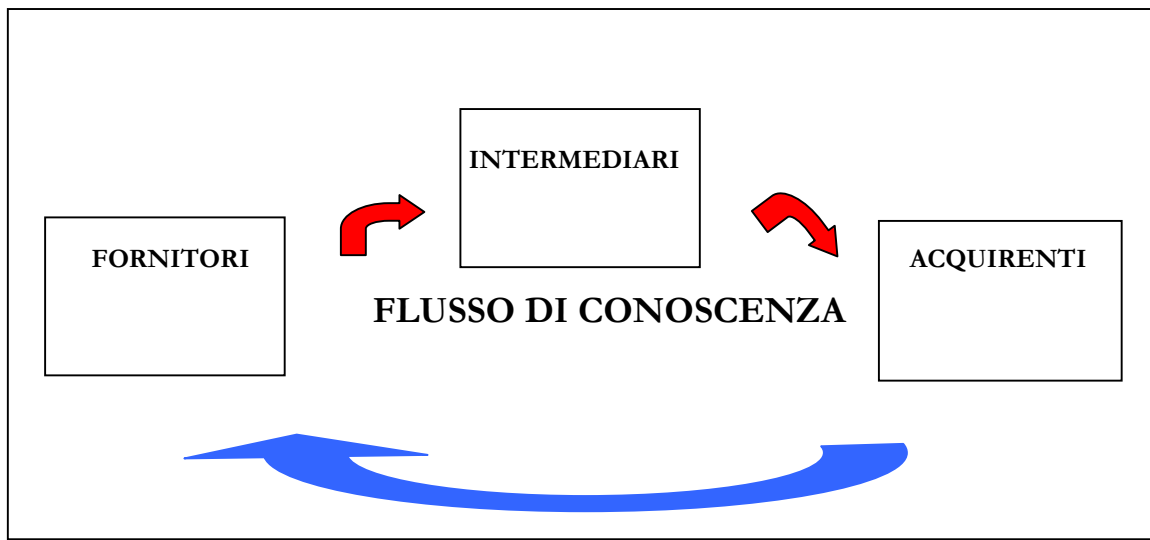
Il trasferimento e l'impiego della conoscenza all'interno delle organizzazioni è guidata dalle stesse leggi di mercato di qualsiasi altro bene tangibile. Se si accetta questa visione sarà molto più efficace qualsiasi strategia a supporto della conoscenza e della sua condivisione nell'organizzazione.

In primo luogo, si devono individuare gli agenti di questo mercato quali: gli acquirenti, i fornitori e gli intermediari. Uno stesso individuo può svolgere tutti e tre i ruoli in una stessa occasione e spesso svolge più di un ruolo simultaneamente.

- Capitolo 2 -

E' molto comune, per esempio, che questo avvenga nel corso di una conversazione.

### I SOGGETTI DEL MERCATO DELLA CONOSCENZA



*Figura II.1* La freccia blu indica il principio di reciprocità fra acquirenti e fornitori

- Acquirenti. Gli acquirenti di conoscenza sono solitamente persone che cercano di risolvere problemi la cui complessità e incertezza precludono una soluzione semplice. Chiaramente, si deve distinguere, fra una semplice richiesta di dati dalla domanda di conoscenza vera e propria per cui ciò che conta è la comprensione, il giudizio e l'analisi approfondita.. Chi cerca la conoscenza lo fa perché è convinto del suo valore distintivo. Tale valore dovrebbe contribuire a raggiungere con maggiore efficienza gli obiettivi fissati; inoltre permette di migliorare la formulazione di giudizi e l'impiego di competenze utili nei processi decisionali. In breve, la conoscenza guida le iniziative delle organizzazioni verso il successo. Le attività di ricerca della conoscenza impiega una parte consistente delle risorse e del tempo a

- Capitolo 2 -

---

disposizione dei manager e dei dirigenti. Uno studio recente condotto da Arian Ward per Hughes Aerospace<sup>15</sup> stima che i manager impiegano circa il 15-20 per cento del loro tempo nel reperimento di conoscenza e nella risposta alla richiesta di conoscenza. <sup>15</sup> Tratto da Thomas H. Davemport, "Il sapere al lavoro", ETAS, 2000.

- **Fornitori.** Nel mercato interno delle organizzazioni, i fornitori di conoscenza sono invece persone in possesso di una reputazione relativamente a un processo o a una attività. Tali persone possono cedere la loro conoscenza in cambio di una remunerazione. Sebbene tutti, prima o poi, siano acquirenti di conoscenza, non necessariamente tutti possono essere fornitori. Alcuni individui possiedono competenze ma non sono in grado di esprimere in modo articolato la loro conoscenza tacita. Altri possiedono una conoscenza eccessivamente specializzata, personale o troppo limitata perché a essa sia riconosciuto un sufficiente valore di mercato. Alcuni fornitori potenziali di conoscenza si autoescludono dal mercato perché ritengono di poter ottenere maggiori vantaggi dall'accumulazione che non dalla condivisione. In molte organizzazioni, però, questo ragionamento risulta giustificato. Se la conoscenza rappresenta una fonte di potere, allora chi la possiede detiene un potere che viene messo in pericolo dal suo trasferimento. Questa è una realtà della politica della conoscenza che deve essere considerata dai manager impegnati in iniziative legate alla conoscenza. Una delle sfide poste dal Knowledge Management consiste nell'assicurare alla condivisione una remunerazione maggiore rispetto all'accumulazione.
- **Intermediari.** Infine abbiamo gli intermediari della conoscenza, cioè coloro che mettono in relazione gli acquirenti e i fornitori e che cercano conoscenza con coloro che la possiedono. Questi individui sono soliti esplorare le organizzazioni in cui sono inseriti cercando di comprendere chi fa che cosa. Il loro obiettivo è quello di comprendere il quadro generale di riferimento delle organizzazioni, e ciò consente loro di conoscere le persone

---

- Capitolo 2 -

---

cui rivolgersi per reperire conoscenza. Specialmente quando tale necessità ricade al di fuori della loro sfera ufficiale di responsabilità. Gli archivisti, per esempio, apprendano degli insostituibili intermediari della conoscenza, favoriti dalla loro posizione di guide informative con il compito di collegare individui con altri individui o con i testi. Le imprese spesso non comprendono l'importanza del loro ruolo come manager della conoscenza, e raramente il loro status e la loro retribuzione riflettono il valore per l'organizzazione. In realtà, intermediari della conoscenza di vario genere sono solitamente sottovalutati, nonostante svolgano un ruolo rilevante nel mercato della conoscenza.

### 2.1.3 Il sistema dei prezzi

Tutti i mercati istituiscono un sistema di prezzi che valuta gli scambi che possono essere effettuati e registrati. Ciò a cui si deve dar risposta è il sistema di prezzi del mercato della conoscenza, la moneta con cui avvengono tali scambi e le condizioni di mercato che agevolano i suddetti scambi.

Quando le imprese acquistano conoscenza al di fuori della propria organizzazione, spesso la pagano in contanti. Un avvocato, un consulente finanziario o aziendale può guadagnare decine di milioni al giorno se i suoi clienti percepiscono che la sua particolare conoscenza vale altrettanto. All'interno delle organizzazioni, il mezzo di scambio è raramente il denaro.

---

- Capitolo 2 -

---

Tuttavia esistono alcune “monete” generalmente accettate che regolano il mercato della conoscenza. Come già detto sia i fornitori sia gli acquirenti accettano di trasferire conoscenza perché sono convinti di ottenere vantaggi di transazione.

Quando un collega chiede ad un altro informazioni specifiche, per esempio su un cliente con cui egli ha già trattato più di una volta, la domanda che quest’ultimo si porrà riguarderà il guadagno che riceverà dal fornire questa esclusiva informazione, compresa la perdita di tempo derivante dalla complessità e delicatezza della questione.

La risposta a questa domanda presuppone la considerazione di almeno due fattori. In ordine di importanza decrescente sono la reciprocità e la reputazione.

La reciprocità significa che un fornitore di conoscenza confida nella disponibilità degli acquirenti a cedere la loro conoscenza nel momento in cui, in un’altra circostanza, il fornitore si trovasse nella posizione di acquirente.

Se il proprio interlocutore non possedesse alcuna conoscenza utile per me in futuro, potrei preferire rispondere che non ho alcuna conoscenza da offrire.

La reciprocità può essere raggiunta attraverso un processo meno diretto rispetto al trasferimento di conoscenza visto come contropartita della cessione di una diversa conoscenza.

Il fatto che il fornitore di conoscenza si aspetti di essere remunerato o meno con altra conoscenza di valore comparabile tende ad affermare la posizione dello stesso fornitore nei confronti di altri che sono interessati alla condivisione di conoscenza all’interno dell’azienda; la reputazione di un individuo come fornitore chiave di conoscenza è utile a diffondere negli altri la convinzione della sua disponibilità a condividere conoscenza in situazioni simmetriche: viene a crearsi una sorta di credito di conoscenza.

Reciprocità e reputazione sono dunque legate l’una all’altra. Infatti, come abbiamo suggerito, la reputazione derivante dal sostegno della condivisione di conoscenza rende più probabile il raggiungimento della condizione di reciprocità: un fornitore di conoscenza riconosciuto come tale diventa più efficacemente un acquirente di conoscenza.

Godere di una reputazione come fonte competente di conoscenza può condurre anche all’ottenimento di vantaggi tangibili legati alla sicurezza della posizione lavorativa, a

## - Capitolo 2 -

---

occasioni di promozioni e ad altri benefici assegnati alle cariche più prestigiose nonostante il fornitore di conoscenza non riceva contropartite dirette in denaro.

Potrebbe ricevere uno stipendio superiore oppure benefit di varia natura grazie appunto alla condivisione della conoscenza. In numerose società di consulenza, per esempio, i bonus assegnati ai consulenti sono collegati alla dimostrazione della conoscenza generata e trasferita.

### 2.1.4 Inefficienze del mercato della conoscenza

Nei mercati efficienti, gli acquirenti e i fornitori comunicano e scambiano i loro beni agevolmente. Un sistema di prezzi chiaro consente agli attori del mercato di concordare sul valore dei beni scambiati senza provocare il minimo attrito.

I soggetti coinvolti nelle operazioni condividono le stesse valutazioni sulla moneta impiegata come unità di scambio. I mercati efficienti, dunque, generano la massima utilità al minimo costo. I mercati della conoscenza sviluppati all'interno di numerose organizzazioni risultano invece gravemente inefficienti.

E' spesso difficile individuare il giusto fornitore, inoltre può essere difficile raggiungere lo stesso fornitore anche dopo averlo individuato. In più, è impegnativo se non impossibile giudicare la qualità della conoscenza prima del suo acquisto. Tanto il valore della conoscenza, quanto la probabilità di ricevere un pagamento corretto sono incerti.

Tre fattori in particolare sono responsabili dell'inefficienza dei mercati della conoscenza nelle organizzazioni:

1. l'incompletezza delle informazioni riguardanti il mercato;
2. l'asimmetria della conoscenza
3. la localizzazione della conoscenza.

1. Incompletezza delle informazioni. Va ricordato che molto dell'interesse per il Knowledge management nasce quando le imprese riconoscono di non sapere dove risiede la conoscenza che possiedono. La falla sta nel fatto che spesso non esiste una "mappa" che guidi l'acquirente di conoscenza verso il fornitore più idoneo a rispondere ai propri bisogni. L'assenza di informazioni esplicite sulla struttura dei prezzi costituisce un'altra fonte di

- Capitolo 2 -

---

inefficienza, dal momento che le transazioni che hanno per oggetto la conoscenza, sono sfavorite dall'incertezza sul possibile rendimento degli investimenti di condivisione.

2. Asimmetria della conoscenza. Spesso si riconosce l'abbondante disponibilità di conoscenza in un'area dell'organizzazione, mentre se ne verifica la carenza in un'altra area. Il marketing può disporre di una diffusa conoscenza su uno specifico gruppo di clienti e le vendite hanno bisogno di tale conoscenza ma non la possiedono. La conoscenza strategica che risiede al vertice dell'impresa può non essere disponibile per il management intermedio che deve impiegarla nell'implementazione. Un certo livello di asimmetria deve esistere in ogni mercato, ma se questa fosse eccessivamente pronunciata, allora si impedirebbe alla conoscenza di trasferirsi dove viene richiesta, i fornitori e gli acquirenti non si incontrerebbero e molte informazioni resterebbero inutilizzate. Nelle organizzazioni si verificano sempre situazioni di abbondanza e di carenza di conoscenza.
3. Localizzazione della conoscenza. In generale gli individui acquistano conoscenza dai loro vicini nell'organizzazione. Il mercato della conoscenza dipende dalla fiducia e solitamente ci si fida di chi si conosce. Spesso ci si affida solo agli incontri diretti, mentre le informazioni circa le fonti più distanti sono difficilmente disponibili. Inoltre, i meccanismi di accesso alla conoscenza remota tendono ad essere deboli se non inesistenti. Ci si accontenta delle informazioni più facilmente reperibili e fisicamente vicine anche se lacunose, anziché andare a cercare il detentore di ciò che si desidera sapere, solo per non dover affrontare l'incertezza di questa ricerca e il rischio di una fatica resa vana dalla scoperta di conoscenze non utili. Ciò che un'organizzazione basata sul KM deve evitare è proprio la difficoltà del reperimento di informazioni situate in luoghi remoti e l'incertezza relativa alla reale portata di queste conoscenze.

- Capitolo 2 -

---

## 2.2 IL CAPITALE INTELLETTUALE

Tom Stewart ha individuato il primo utilizzo del termine “capitale intellettuale” nel libro di G.R. Feiwel “The Intellectual Capital of Michael Kalecki” attribuendolo a John Kenneth Galbraith, il quale in una lettera all’economista Michael Kalecki scrisse: “Mi meraviglierei se tu comprendessi quanti di noi al mondo hanno posseduto il capitale intellettuale che hai fornito nell’arco di questa decade”.

Ma è Tom Stewart che inserisce il concetto di Capitale Intellettuale all’interno dell’agenda del top management. Definisce il C.I. come “la somma di tutto quello che ogni persona all’interno dell’azienda conosce in grado di fornire un vantaggio competitivo nel mercato”. L’evoluzione tecnologica permette l’informatizzazione dei processi e delle attività rendendo ottimale il trasferimento delle informazioni all’interno e all’esterno dell’azienda.

Ma la differenza la fa l’abilità propria dei singoli appartenenti all’azienda e che deve essere intesa come risorsa globale di proprietà dell’azienda. L’esperienza personale diventa una ricchezza aziendale vera e propria, ed è compito delle aziende la creazione di metodologie razionali che identifichino, organizzino e sfruttino le abilità e i background

---

- Capitolo 2 -

---

individuali. Per fare ciò è indispensabile conoscere le abilità e le competenze dei propri dipendenti.

Questi ultimi, al di là delle attitudini personali o dagli studi compiuti, acquisiscono conoscenza dalle esperienze accumulate negli anni su diversi compiti e responsabilità, dalle proprie analisi sulle attività intraprese e svolte sul posto di lavoro, dal confronto con i propri colleghi e le loro competenze e infine dall'analisi dei dati aziendali.

Tutte queste categorie di sapere devono essere valorizzate e gestite attraverso opportuni investimenti e rendiconti che nulla hanno a che vedere con i profitti tangibili e materiali.

Dunque la principale ricchezza intangibile dell'azienda è il capitale umano il quale non deve essere considerato un elemento di costo nel proprio bilancio, bensì una parte integrante della ricchezza aziendale dal momento che la capacità intellettuale è la principale risorsa per un'azienda competitiva.

Occorre, in sostanza, trasformare i capitali intangibili, quale è quello intellettuale, in beni e servizi che abbiano una ragione d'essere all'interno delle aziende e per i quali la gente potrebbe essere disposta a pagare.

## **2.3 IL RUOLO DEL KNOWLEDGE MANAGER**

L'obiettivo cruciale della gestione della conoscenza non è solo la facilitazione all'accesso delle informazioni, ma è la qualità dell'informazione e la rapidità con la quale possiamo reperirla quando ci serve. Il Knowledge Management è la più importante disciplina gestionale che impiega il capitale intellettuale come una risorsa gestibile, intendendo con capitale intellettuale l'esperienza delle risorse umane.

Il KM è una metodologia di gestione d'impresa che ha il compito di ordinare ciò che l'azienda sa o potrebbe sapere, ciò che i suoi dipendenti possiedono in termini di esperienza e competenza specifica, individuando metodologie e strumenti per gestire il patrimonio più importante dell'azienda.

---

- Capitolo 2 -

---

In un organigramma il knowledge manager dovrebbe operare in staff con la direzione generale, poiché la sua competenza coinvolge direttamente i vertici prima di tutte le altre mansioni specifiche e subordinate.

Le sue competenze dovrebbero essere di natura economica o comunque tecnica; un manager che padroneggi un'ottima capacità di analisi e di sintesi e che conosca i movimenti, le dinamiche complessive dei mercati, dei clienti e dei potenziali tali e dell'organizzazione dei processi aziendali. Dovrà inoltre possedere capacità di comunicazione e di psicologia comportamentale, oltre a competenze tecnologiche e informatiche essenziali.

Ogni organizzazione ha una ricchezza di capitale intellettuale, ma questa risorsa organizzativa, nonostante sia di grandissimo valore, è spesso sottovalutata e sottoutilizzata.

L'informazione non è conoscenza finché le persone non aggiungono valore ad essa, trasformando i dati in vantaggi per il business. Questo è l'avvio del processo di trasformazione dell'informazione in conoscenza.

Oggi, trarre vantaggio dalle esperienze acquisite significa qualcosa che vada oltre una intranet o un'applicazione per la gestione dei documenti. Ciò che necessita è un sistema di knowledge management, affidato a manager che devono ritenersi knowledge managers.

In breve, il knowledge management è l'insieme degli uomini, dei processi e delle tecnologie attraverso cui un'organizzazione trae il massimo beneficio dal suo patrimonio di conoscenza, dal suo capitale intellettuale.

Sono almeno cinque i campi strategici d'azione interessati.

- knowledge capitalization. È il sistema di acquisizione, razionalizzazione, sviluppo e sfruttamento di un insieme specifico di competenze aziendali, come le competenze di manutenzione, di procedure operative, di gestione della qualità.
- knowledge assessment. È la stima del valore del patrimonio di know how aziendale, sia dal punto di vista quantitativo, sia dal punto di vista qualitativo.

- Capitolo 2 -

---

- knowledge monitoring. È la verifica in progressione dello stato e del valore di un patrimonio di conoscenza, che implica la costante proposta di indirizzi strategici, di raffinazione delle strategie intraprese, di interventi migliorativi specifici.
- knowledge sharing. È lo sviluppo di sistemi per migliorare l'accessibilità e l'utilizzo della cultura individuale nei vari luoghi di lavoro, negli uffici, nei tempi e nei modi opportuni.
- knowledge packaging and transfer. È lo sviluppo di sistemi e procedure specifici per la conservazione e il trasferimento di patrimoni di conoscenza tra diverse operatività in una stessa organizzazione o tra organizzazioni diverse.

La spinta propulsiva alla definizione di un nuovo modo di gestire il capitale intellettuale è stata indubbiamente data dalla diffusione dei sistemi di rete interaziendale.

Intranet risponde a tutte le esigenze del knowledge management poiché consente di lavorare in team e presume dunque la condivisione delle esperienze e delle competenze specifiche.

La gestione di tutta l'esperienza e del know how di una impresa diventa un grosso business e l'istituzione di un sistema di knowledge management concilia sia l'interesse dell'impresa verso una maggiore redditività, sia lo sviluppo di una forza lavoro matura, costituita da individui motivati e consapevoli.

Per la realizzazione di un sistema di gestione della conoscenza occorrono dunque knowledge manager, ma anche varie tecnologie il cui impiego deve essere orientato a sfruttare al meglio le competenze degli individui.

Attualmente, la tecnologia e le nuove metodologie consentono la realizzazione di progetti specifici per sfruttare al meglio il proprio patrimonio informativo, sia esso su supporti magnetici o cartacei, sia esso codificato in regole e comportamenti acquisiti, all'interno dell'azienda.

- Capitolo 2 -

---

## 2.4 IL BILANCIO INVISIBILE

Il bilancio dell'intangibile descrive ed evidenzia l'insieme delle caratteristiche appunto intangibili possedute da un'azienda, quelle che le misurazioni di carattere economico-finanziario e contabile non riescono a evidenziare ma che spesso risultano determinanti a livello strategico e nell'espressione del reale valore dell'azienda.

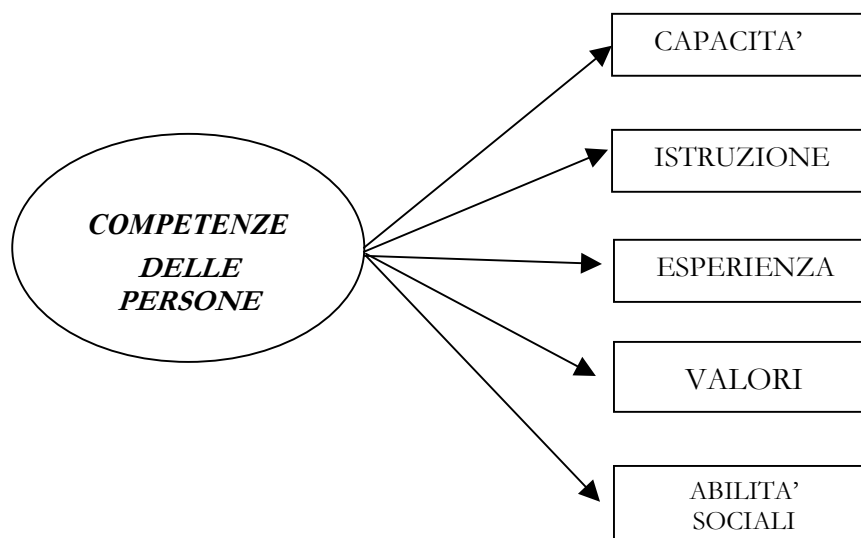
Fra gli indicatori inseriti in un bilancio dell'intangibile vi sono ad esempio la competenza del management aziendale, la customer loyalty and satisfaction, l'identità e la reputazione d'impresa, il grado di formazione dei dipendenti, il livello motivazionale di chi lavora in azienda. La componente materiale o "visibile" è rappresentata nel tradizionale Stato Patrimoniale del Bilancio d'Esercizio.

Esso riporta i beni economici e come essi vengono finanziati. Ma da dove vengono i valori dei beni intangibili? E' la differenza tra il valore di mercato e il valore di bilancio di un'impresa e questa differenza assume valori molto alti in una organizzazione basata sulla conoscenza. La parte invisibile del bilancio può essere classificata come una "famiglia dei tre"

- Capitolo 2 -

---

*Competenze delle persone:* è l'abilità delle persone di agire in varie situazioni. Include le capacità, l'istruzione, l'esperienza, i valori e le abilità sociali. Le competenze non possono essere considerate di proprietà di nessun altro al di fuori della persona che la possiede, ma un'eccezione può essere fatta per includere le competenze nel bilancio giacché è impossibile immaginare un'organizzazione senza personale. Essi si sentiranno tanto parte del gruppo quanto vedranno riconosciuto e premiato il proprio lavoro.



*Struttura Interna:* è costituita dai brevetti, concetti, modelli, sistemi amministrativi e reti informatiche.

Queste sono create dagli impiegati e sono generalmente di proprietà dell'organizzazione.

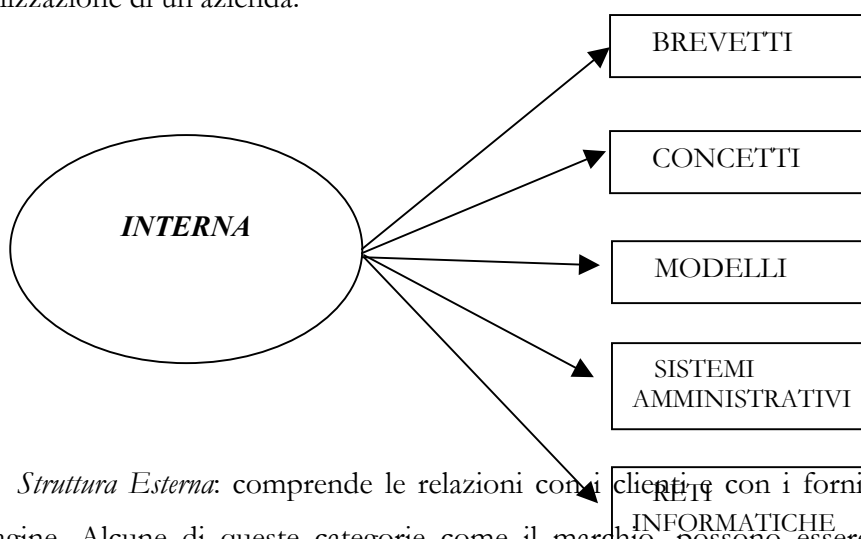
Talvolta tali bene vengono acquistati da qualche altra parte.

---

- Capitolo 2 -

La decisione tra sviluppare o investire in tali beni può essere presa con un certo grado di confidenza, perché il lavoro è fatto in casa o comprato all'esterno. Anche la cultura e lo "spirito" aziendale appartengono alla struttura interna.

Quest'ultima insieme alle persone costituiscono ciò che viene identificata con l'organizzazione di un'azienda.



*Struttura Esterna:* comprende le relazioni con i clienti e con i fornitori, i marchi e l'immagine. Alcune di queste categorie come il marchio, possono essere legalmente di proprietà dell'impresa, ma rispetto agli elementi della struttura interna, gli investimenti in uno di questi elementi non possono essere valutati con lo stesso margine di confidenza.

Il valore di tali beni è principalmente influenzato dalla capacità dell'azienda di risolvere i problemi dei suoi clienti, e in ciò vi è sempre un elemento di incertezza perché reputazione e relazioni possono variare considerevolmente nel tempo.

Il valore economico di una relazione con il cliente appare invisibile solo perché non esiste per esso una definizione comunemente accettata in accordo a degli standard.

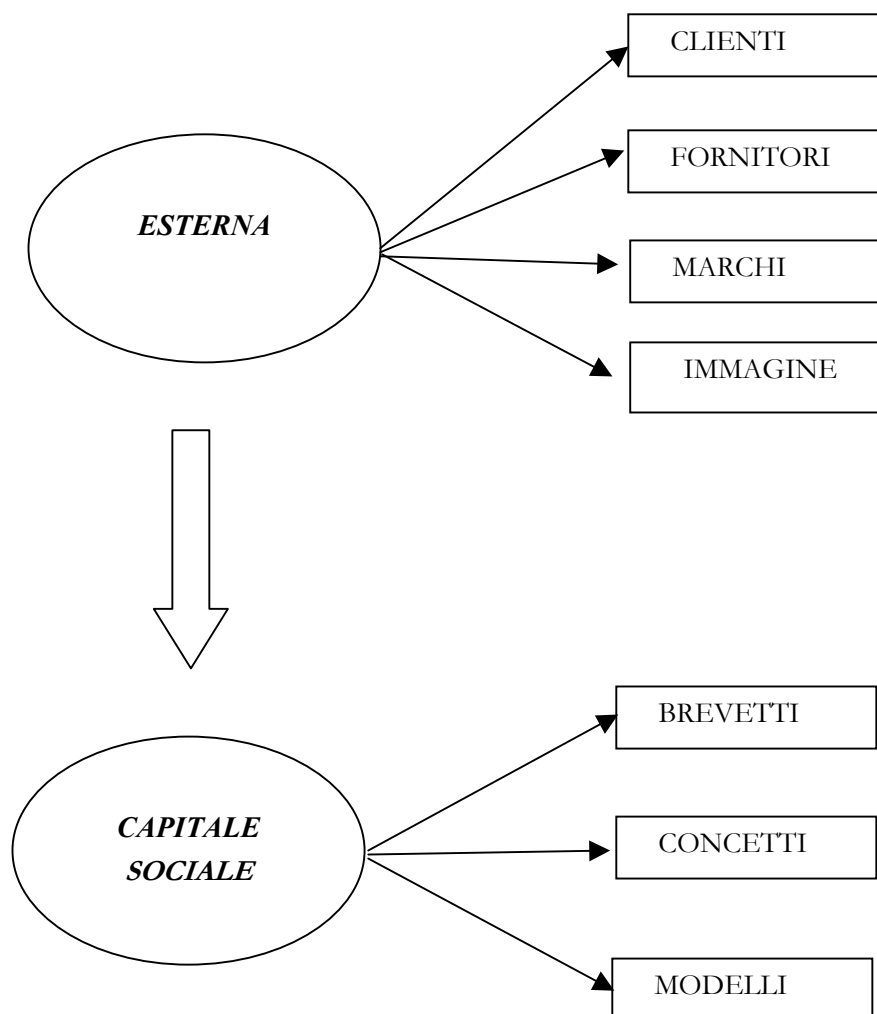
Tuttavia questi inconvenienti non comportano l'impossibilità o la non indispensabile misurazione del loro valore, ma semplicemente rendono difficile fare il confronto fra aziende o nella stessa azienda in tempi diversi. Nell'ambito della struttura esterna possiamo inoltre isolare un altro elemento:

Il *Capitale Sociale* (social capital), nel quale possono riscontrarsi tre elementi di base: la fiducia generalizzata prodotta dalla socialità, le interazioni sociali e le istituzioni formali create dalla socialità. Prendendo la definizione di Paul Collier (Collier, P. (1998), Social Capital and poverty, The World Bank, Social Capital Initiative Working Paper,4. ).

- Capitolo 2 -

Si può parlare di capitale perché le relazioni sociali sono di natura durevole e comportano effetti durevoli e si definisce sociale in quanto le interazioni non sono di mercato, pur producendo effetti economici.

Gli effetti delle interazioni sociali sono le esternalità, risultati economici non mediati dal mercato, e riguardano: le informazioni sul comportamento degli agenti, sull'ambiente e sull'azione collettiva.



- Capitolo 2 -

---

La necessità di valutare in termini non soltanto economico-finanziari la crescente rilevanza degli asset intangibili, ha destato l'interesse delle principali istituzioni economiche in campo internazionale circa la possibilità di regolamentare la materia anche se, allo stato attuale delle cose, non esistono ancora criteri di valutazione comunemente accettati.

A livello nazionale, in assenza di univoci indirizzi in ambito istituzionale, tra le diverse iniziative è possibile richiamare il Quaderno di studio pubblicato nel Gennaio 2002 dall'AIAF<sup>2</sup>, dal titolo "La comunicazione degli intangibles e dell'intellectual capital: un modello di analisi"<sup>3</sup> nel quale è proposto un modello di "disclosure" del Capitale Intellettuale dell'azienda.

Nella generalità delle ipotesi proposte per la valutazione degli Intangible Asset emerge la prassi, fra le aziende knowledge-oriented, di redigere due bilanci da pubblicarsi in via separata da quello d'esercizio, il Bilancio del Capitale Intellettuale e il Bilancio del Capitale Sociale, con la funzione di evidenziare aspetti diversi da quelli economici e finanziari tradizionalmente presi in considerazione e di comunicare, internamente ed esternamente all'azienda, tali risultati.

La redazione dei due Bilanci, pone in risalto informazioni fondamentali sulla consistenza dinamica del patrimonio intangibile dell'azienda, sugli obiettivi posti, sulle strategie attuate per la conservazione e l'accrescimento di tale patrimonio e sul rispetto e sui risultati dell'operatività delle strategie. Aspirando a fornire una rappresentazione quanto più realistica di obiettivi e risultati, risulta evidente l'importanza di una coerenza di fondo nella scelta e nella continuità di utilizzo di tali criteri, quali che siano gli indicatori di valutazione di cui ci si avvale. I due rendiconti si propongono finalità precise:

Il Bilancio del Capitale Intellettuale ha l'intento di sottolineare la capacità di creare e alimentare capitale intellettuale, mostrando la capacità dell'impresa di generare valore;

L'obiettivo del Bilancio del Capitale Sociale è di rilevare il senso di responsabilità etica, il patrimonio di valori, le azioni e le strategie messe in atto nella creazione di lavoro e

---

<sup>2</sup> AIAF: Associazione Italiana degli Analisti Finanziari

<sup>3</sup> Tratto dal sito: [www.aiaf.it](http://www.aiaf.it)

---

- Capitolo 2 -

---

ricchezza, evidenziandone le ricadute sul contesto economico, sociale ed ambientale in cui agisce l'organizzazione.

L'impatto dei due consuntivi ha una doppia valenza informativa, interna ed esterna. Da un punto di vista interno all'azienda, oltre alla funzione di monitoraggio delle strategie intraprese, i Bilanci offrono al personale che vi lavora la portata dell'impegno aziendale nella valorizzazione del capitale umano e relazionale: attività di formazione, qualità del management, efficienza dei sistemi gestionali, attenzione e risposta alle aspettative degli stakeholders, rispetto dell'ambiente di lavoro, tutela del territorio ecc.

Da un punto di vista esterno, la funzione informativa è diversa, in virtù della eterogeneità dei destinatari. Infatti il bilancio del capitale intellettuale mostra il suo valore comunicativo soprattutto nei confronti delle altre imprese, degli azionisti e dei potenziali investitori, mentre il bilancio del capitale sociale, invece, si rivolge a tutta la collettività ed è di forte impatto nelle relazioni con le istituzioni statali e parastatali, confermando un operato oculato e responsabile.

La mancanza di criteri standardizzati per la valutazione dei due Capitali, quello Intellettuale e quello Sociale, rende la redazione dei due Bilanci chiaramente non vincolante, anche se è in aumento il numero delle società che decidono di pubblicare volontariamente i due rendiconti.

In un'azienda basata sulla conoscenza le persone hanno capacità d'azione e la loro competenza è rivolta all'esterno al fine di produrre reddito e risolvendo i problemi dei clienti. E' questa attenzione verso l'esterno che crea relazioni, network, immagine.

I principali benefici che derivano dal fatto di organizzarsi per redigere il Bilancio del Capitale Intellettuale e il Bilancio del Capitale Sociale, sono molti e di diversa natura. Innanzitutto c'è la consapevolezza delle proprie dimensioni e della combinazione dinamica attraverso la quale esse consentono di creare valore, si ha una maggiore capacità di predire e indirizzare la crescita imprenditoriale e di conseguenza è possibile concentrarsi su aspetti non tradizionali della gestione eppure altamente strategici.

Si assiste anche ad uno spostamento della prospettiva strategica e decisionale da un orizzonte di breve ad uno di più lungo periodo, capace di aumentare la longevità d'impresa,

- Capitolo 2 -

---

aspetto particolarmente esplicativo della bontà di un progetto imprenditoriale e della qualità del management che lo persegue.

Inoltre offre agli investitori informazioni non contenute nei report contabili, che vanno a coprire un gap importante e consentono una valutazione migliore del probabile percorso di evoluzione o involuzione su cui l'azienda si sta incamminando, determinando di conseguenza le scelte di investimento o disinvestimento.

Ciò vale in particolare per aziende in cui la componente intangibile è rilevante se non predominante e sono dunque più difficilmente individuali dai sistemi contabili tradizionali. Infine la redazione di un bilancio dell'intangibile riduce la volatilità del valore di borsa con le evidenti ripercussioni positive sulle aspettative degli stakeholders.

## **2.5 IL BALANCED SCORE CARD E INTANGIBLE ASSET MONITOR**

La creazione del valore passa oggi, diversamente che in passato, dalla gestione di quelli che abbiamo definito asset intangibili. All'inizio degli anni '80, circa il 68% del valore aziendale era identificabile in asset tangibili (lavoro, capitale e macchine) del conto economico.

Oggi questa percentuale è del 15%. Le cifre mostrano che anche se il contesto economico è drasticamente mutato, è rimasto inalterato il modo in cui il management misura la creazione del valore, cioè la strategia.

E mentre gli strumenti tradizionali di gestione sono ampiamente fondati sulla misurazione degli asset tangibili, nuovi modelli offrono la possibilità di valutare come gli asset intangibili contribuiscono alla creazione del valore in termini di ricavi finanziari. L'arma competitiva risiede dunque nella capacità di controllare e valutare, accanto ai risultati economico-finanziari, tutti i fattori che creano valore.

Il Balanced Score Card e l'Intangible Asset Monitor sono due modelli che sostengono che misure non finanziarie devono fare da complemento agli indicatori

---

## - Capitolo 2 -

---

finanziari. Entrambi i modelli sottolineano che i rapporti e gli indicatori non finanziari devono essere elevati dal livello aziendale operativo a quello strategico.

### 2.5.1 Il Balanced Scorecard

Il Balanced Score Card<sup>4</sup> è stato sviluppato negli Stati Uniti intorno al 1990 e permette di tradurre la propria strategia in azione.

Esso costituisce un potente Framework in grado di aiutare i Manager delle aziende nel trasformare la visione ed il piano strategico nella serie di obiettivi e di attività che ne permettono la realizzazione, fornendo nel contempo le misure che rappresentano lo stato di avanzamento verso la direzione voluta.

La determinazione delle misurazioni da effettuare posta in correlazione con gli obiettivi strategici è il punto base attorno al quale ruota tutto il sistema.

Questi indicatori divengono nel contempo “la bussola” che guida i Manager operativi nelle loro azioni e lo strumento di controllo per fare il punto periodico, e gli eventuali aggiustamenti, per mantenere la rotta predefinita. C'è un altro meccanismo che contribuisce a determinare l'efficacia delle Balanced Score Card.

Si basa più su elementi psicologici che non operativi, ma produce dei risultati ancor più consistenti degli altri.

Partendo dalla constatazione che sugli indicatori si possono creare fortissimi elementi motivazionali, di tipo tangibile quali premi e incentivi, o di tipo intangibile quali pressione emotiva, enfasi, attenzione pubblica, scegliere fattori strettamente correlati al successo dell'impresa può elevare notevolmente il risultato delle azioni svolte.

Il Balanced Score Card permette infatti di far sì che tutti gli indicatori siano pubblici, coerenti tra loro ed abbiano il giusto peso in relazione agli obiettivi aziendali cercati.

---

<sup>4</sup> Teoria elaborata da Kaplan e Norton

## - Capitolo 2 -

---

Il principio sul quale si fondano i Balanced Score Card è quello dei fenomeni causa-effetto inducendo a definire in modo esplicito le relazioni tra gli obiettivi, le misure e le iniziative avviate sotto diversi punti di vista e a tutti i livelli dell'organizzazione. Sviluppare un sistema di Balanced Score Card costituisce un modo estremamente efficace per focalizzare l'azienda sui propri obiettivi, minimizzando le dispersioni sui fattori meno rilevanti.

Risulta altresì particolarmente utile per valutare il potenziale impatto economico delle decisioni strategiche prima di attuarle in aree quali la revisione dei processi interni, il riposizionamento sul mercato, la ridefinizione dell'offerta.

Il BSC si basa sulla visione e sugli orientamenti strategici da cui scaturisce la definizione di fattori critici di successo e' un sistema di pilotaggio della performance, derivata dalla visione delle strategie iniziali dell'organizzazione riflette gli aspetti più importanti della sua attività.

Il sistema di misura tradizionale della performance, centrata unicamente su dati contabili e finanziari, è stato ben presto superato. In quest'ottica, Kaplan e Norton hanno definito quattro prospettive differenti per le quali l'attività di un'organizzazione può essere valutata:

- Prospettiva Finanza (come l'azienda è percepita dagli azionisti);
- Prospettiva Cliente (come è percepita dai clienti);
- Prospettiva Processi Interni (quali sono i processi interni in cui si deve eccellere per riuscire);
- Prospettiva Apprendimento e Crescita (come ottimizzare le proprie capacità e quali cambiamenti attuare per migliorarsi).

Le principali fasi del metodo Balanced Scorecard sono:

- ✓ Fase dell'articolazione della strategia dell'impresa;
- ✓ Fase dell'identificazione degli indicatori chiave delle performance;
- ✓ Fase dell'identificazione delle cause-effetto;
- ✓ Fase dello sviluppo del piano d'azione;

---

- Capitolo 2 -

---

- ✓ Fase della messa a punto di un piano di reporting;

la strategia d'impresa discende e deve essere coerente con la missione aziendale e, dopo aver definito le componenti chiave della stessa e le direttrici strategiche di sviluppo del metodo, i principali obiettivi opportunamente articolati secondo le quattro direttrici chiave: la direttrice del business; la direttrice del cliente e della domanda; la direttrice dei principali processi operativi e dell'organizzazione; la direttrice dell'apprendimento continuo e della crescita.

Durante questa fase si sviluppa il "Processo di traduzione e di integrazione della strategia".

Il processo di traduzione della strategia si sviluppa e si delinea attraverso le seguenti attività e processi: definizione delle opzioni strategiche; la valutazione del sistema e la suddivisione delle competenze interne all'azienda; decodifica delle dinamiche del settore e del business; apprendimento strategico e decodifica; implementazione; comunicazione e definizione dei collegamenti; pianificazione.

Quindi il processo strategico delle aziende competitive prende avvio dalla missione aziendale e mediante il processo di comunicazione tra le persone e i responsabili delle funzioni e dei processi si giunge alla fase della condivisione degli obiettivi strategici.

La successiva fase del BSC attiene al processo di messa a punto dei principali indicatori delle performance dell'intera azienda e di ogni singola funzione, processo e attività.

A tale proposito vengono identificati obiettivi da raggiungere per ogni oggetto aziendale a cui vengono associati sistemi ed indicatori di misura. Inoltre per ogni obiettivo da perseguire viene associato un target da raggiungere.

Il metodo prevede poi un processo di comunicazione e di analisi delle correlazioni e dei nessi di causa ed effetto tra i diversi obiettivi strategici e le metriche individuate.

Ciascun obiettivo strategico viene affidato ad un manager responsabile della definizione del piano d'azione. A questo punto si sviluppa il piano complessivo di azione strategica.

- Capitolo 2 -

---

Infine si delinea un sistema di reporting per la rilevazione periodica dell'efficacia delle singole misure e per l'analisi degli scostamenti e per la definizione delle eventuali azioni correttive. (bisognerebbe trovare un esempio di BSC)

### 2.5.2 L'Intangible asset monitor

La teoria dell'Intangible Asset Monitor è stata elaborata in Svezia da Karl-Erik Sveiby intorno al 1986-87. Egli divide l'area intangibile in tre categorie:

- ✓ Struttura Esterna;
- ✓ Struttura Interna;
- ✓ Competenza delle persone;

L'Intangible Asset Monitor è basato sulla nozione delle persone come unica fonte di generazione dei profitti. Sveiby sostiene che nell' "Economia della Conoscenza" le persone non dovrebbero essere viste come dei costi ma piuttosto come generatori di reddito e che la conoscenza o la competenza delle persone sono fonti di creazione del benessere. Se il concetto di persone come fonte di reddito è accettato, dobbiamo avvicinarci alla "sorgente" della loro conoscenza se desideriamo che essa sia misurata più accuratamente.

I profitti generati dalle azioni della gente sono convertiti in "strutture" della conoscenza che sono sia tangibili che intangibili. Queste strutture sono rivolte verso l'esterno (strutture esterne) o verso l'interno (strutture interne) e possono essere viste come dei beni, perché esse influenzano i flussi di reddito.

L'IAM è una teoria di Stock e Flussi, come la tradizionale teoria contabile.

Quando si usa l'IAM si percepiscono i tre beni intangibili come beni "reali".

L'attenzione dovrebbe ricadere nei "Flussi", per cui la teoria dell'IAM suggerisce di provare e trovare delle metriche che indichino cambiamenti nei beni, come la crescita, il rinnovamento, l'efficienza e la stabilità. L'idea dovrebbe essere quella di dare una "occhiata" su come si stanno sviluppando i beni intangibili, progettando indicatori che esprimono

---

- Capitolo 2 -

---

correlazioni con i beni in questione, il loro tasso di rinnovamento, la misura dell'efficienza del loro utilizzo, e il rischio della loro perdita.

La "Struttura Esterna" dell'IAM accoglie i clienti, i fornitori e altri stakeholders "esterni" e ciascuno seleziona quelli che sono rilevanti. In molti casi essi saranno i clienti, a differenza del BSC che prevede la sola "Prospettiva Cliente".

Comunque, per le organizzazioni pubbliche risulta difficile guardare alla comunità come a dei "clienti" e molte aziende hanno alleanze con i loro fornitori di tale valore da dover essere incluse.

L'IAM si differenzia dalle teorie che sottendono al BSC in quanto si basa sulla nozione di "Knowledge Perspective" di un'azienda, Kaplan & Norton guardano invece al concetto di azienda come frutto della sua strategia.

Essi vogliono semplicemente che i managers acquisiscano una "visuale più bilanciata".

Come essi affermano nel loro libro (ed. 1996): "Il Balanced Score Card integra misure finanziarie delle performances passate con misure dei drivers delle performances future.

Gli obiettivi e le misure dello Score Card discendono dalla visione della strategia dell'organizzazione."

L'IAM diviene dunque una opzione più impegnativa per il management; per ottenere il maggior valore, si dovrebbe partire dal ridisegnare la strategia aziendale affinché sia più "focalizzata sulla conoscenza".

Dunque, anche se il BSC in superficie può sembrare simile all'Intangible Asset Monitor, le origini e le fondamenta dei concetti al di sotto di tale superficie sono molto differenti. Sveiby definisce l'IAM uno strumento di misura dell'"Era della Conoscenza", laddove il BSC risulti maggiormente legato all'"Era Industriale".