

## "Il ROI del Knowledge Management"

*Il naturale bisogno di prevedere i benefici della conoscenza*

Romeo Pruno

### Premessa

Molto di frequente si ha la necessità di prevedere, in termini pratici, il ritorno di un possibile investimento in materia di *knowledge Management*<sup>1</sup> pur sapendo che, in particolari domini applicativi come quello della gestione della conoscenza, non esiste una metodologia comune per la misurazione dell'indice di redditività di un progetto basato su questo specifico paradigma.

I progetti incentrati su politiche di KM (Knowledge Management) hanno come obiettivo quello di concorrere alla crescita dell'efficienza ed efficacia dell'azienda nelle attività di conseguimento del proprio business.

Essi apportano strumenti e metodologie a supporto del ciclo di trasmissione delle informazioni di una organizzazione. I dati, presenti in varie forme all'interno dell'azienda, vengono contestualizzati da processi che ne automatizzano ed orchestrano l'attività produttiva. L'informazione che ne deriva concorre alla crescita del patrimonio di conoscenza aziendale.

Un approccio di questo genere permette all'organizzazione di avere a disposizione, in qualsiasi momento e per qualsiasi risorsa, il giusto supporto informativo per portare a termine, in maniera efficiente, singole istanze dei propri processi produttivi.

Avere a disposizione un riferimento di calcolo è comunque di estrema importanza durante l'analisi dei benefici che un progetto di questo genere è in grado di apportare all'intera organizzazione. La mancanza di un fattore decisionale misurabile, d'altronde, fa sì che le scelte che concorrono all'adozione di prodotti per la gestione della conoscenza siano demandate quasi esclusivamente alla visione dei *decision maker*<sup>2</sup> coinvolti, senza che questi ultimi abbiano a disposizione strumenti di misurazione, il più possibile razionali ed in grado di calcolare il rapporto tra costo, rischio, e beneficio a cui le loro scelte saranno sottoposte nel tempo.

In *letteratura*<sup>3</sup>, questa realtà delle cose, spesso viene considerata uno dei principali ostacoli verso l'adozione di politiche di KM all'interno di una organizzazione. Politiche quest'ultime che, pur non potendo discernere da fattori quantitativi, non possono non considerare la valutazione di variabili puramente qualitative quali ad esempio il capitale umano o la gestione efficiente delle competenze e ruoli all'interno dell'organizzazione.

Il ROI (Return Of Investment) in economia, è l'indice di misurazione della redditività di un'investimento di denaro secondo due precisi fattori: Ro (Risultato operativo) e Ci (Capitale investito).

$$ROI = \frac{Ro}{Ci}$$

<sup>1</sup> *Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management*, Nonaka I, Taylor & Francis, 2005

<sup>2</sup> *Issue placement affecting factors for Knowledge Management Systems*, Tung-Chin L, International Journal of Innovation and Learning, 2008

<sup>3</sup> *An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector*, Wong K, Journal of KM, 2005

Questa misurazione, negli anni, è stata utilizzata come principale riferimento per qualsiasi investimento in materia di attività o impresa, sia esso di natura economica che finanziaria. La generalità della sua formula, ovvero la misurazione del rapporto tra Risultato operativo e Capitale investito, fa sì che il concetto su cui essa basa la sua applicazione, possa essere reinterpretato all'interno di scenari che non afferiscono ad una materia esatta, come quella economica o matematica, ma che possono comunque specializzarne i principi anche nel particolare dominio della gestione della conoscenza.

Obiettivo di questo articolo è quello di esplicitare i key factor che incidono nella definizione di un modello generico di calcolo dei benefici economici attesi da un investimento in materia di KM.

## Misurare la qualità, è possibile?

In riferimento alla formula del ROI, risulta lampante come la difficoltà di calcolo del Ro sia amplificata dalla presenza di *aspetti qualitativi*<sup>4</sup> all'interno di organizzazioni che adottano principi di gestione della conoscenza. Infatti, mentre il Ci risulta essere una costante o in alternativa, in scenari economici complessi, una sommatoria temporale di interventi finanziari, il Ro tiene conto sia delle stime di risparmio su singolo dipendente, prodotto o processo aziendale che della qualità del capitale umano che ne deriva.

Oltre la difficoltà di stima del *quanto* un processo umano agisca sul calcolo del ROI, sembra impossibile misurare il *come* il capitale umano, le competenze ed una buona organizzazione aziendale possano incidere a prescindere da un qualsiasi calcolo matematico, a meno che non si riesca ad identificare le particolarità materiali del beneficio atteso.

Come l'esperienza ci insegna, la validità di un progetto IT deve essere dimostrata esclusivamente dal cliente che adotta la nostra soluzione, in quanto la sua applicabilità dipende da fattori fortemente soggettivi, propri dell'organizzazione in cui si opera. Un prodotto per il KM non può quindi, per sua stessa natura, essere considerato in termini assoluti adatto.

La sua valutazione rientra in una scelta di ri-organizzazione aziendale sulla quale ponderare fattori qualitativi più o meno tangibili, quindi calcolare il rapporto dell'operazione economica, in funzione dei benefici attesi.

### ***Fattori che determinano il Risultato operativo ed il Capitale investito***

Calcolare il Ro ed il Ci di un investimento in materia di KM, vuol dire essere in grado di esprimere in moneta il valore dell'iniziativa che si sta per intraprendere. In realtà è utile distinguere tra beni e servizi in quanto questi hanno caratteristiche differenti.

Se un'automobile, bene tangibile, comprata dal rivenditore può essere provata, un viaggio, un taglio di capelli, una seduta dallo psicologo non danno la possibilità di essere sperimentati a priori, così come i risultati operativi di un servizio; quest'ultimi sono identificati come beni intangibili. Si può passare dal puro bene tangibile al puro servizio ed avere molti stadi intermedi.

Occorre quindi, prima di applicare la formula del ROI, includere tutti i fattori di calcolo che saranno parte integrante del progetto e creare una timeline sulla quale ponderare le rispettive stime. Di norma un modello di calcolo basato sulla proporzione Costi (Ci) / Benefici (Ro) richiede la suddivisione di questi ultimi in ulteriori due categorie: benefici tangibili e benefici intangibili.

---

<sup>4</sup> *Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital*, Liebowitz J, Journal of Intellectual Capital, 2000

I benefici tangibili corrispondono ai vantaggi apportati dal sistema che si adotta, in termini di incremento della produttività individuale, della qualità dei prodotti e della diminuzione dei costi relativi alla gestione del personale, dell'infrastruttura IT, se misurabile, fino ad includere la diminuzione del livello di turnover tra le risorse impegnate in determinati processi produttivi orchestrati dal sistema di KM.

Alcuni di questi normalmente non concorrono alla definizione del ROI né tanto meno al calcolo del Ro atteso, sono comunque misurabili e può esservi associato un peso monetario non trascurabile, ad esempio in base al fattore tempo e alle risorse impiegate.

I benefici intangibili, in letteratura *soft benefits*,<sup>5</sup> misurano la redditività dell'investimento in termini di incremento della qualità del lavoro. Tra quest'ultimi è utile citare la soddisfazione dei clienti e delle risorse interne l'organizzazione, l'aumento della forza e tempestività decisionale fino a coinvolgere la collaborazione interna tra gli individui ed il grado di condivisione della conoscenza che viene prodotto.

Il valore economico di quest'ultimi è proporzionalmente legato alla cognizione che l'azienda ha di essi all'interno della propria organizzazione, questi possono avere un impatto economico molto significativo ma sono molto difficili da calcolare.

I costi tangibili, al contrario, sono ben misurabili e spesso alti in fase di start-up del progetto. Il prezzo di acquisto del prodotto, la sua implementazione, gestione e mantenimento dell'infrastruttura, rappresentano fattori di spesa ben definiti e facilmente misurabili.

### ***Variabili decisionali sulle quali ponderare il peso economico del progetto di KM***

Una fase molto importante nella definizione del modello di Costi/Benefici è l'individuazione di variabili sulle quali quantificare i fattori di calcolo descritti nelle sezioni precedenti. Una delle difficoltà maggiori, nella definizione di un generico modello di calcolo del ROI per progetti di questo genere, risiede nella soggettività dei benefici attesi da parte del committente, quindi la loro misurazione in termini monetari.

Infatti, se per una determinata organizzazione, a parità di costi, la validità di un investimento può richiedere di ponderare anche aspetti più o meno qualitativi, per un'altra azienda può valere il contrario e per un'altra altre variabili ancora.

Nel prosieguo, saranno prese in considerazione come variabili decisionali il tempo ( $t$ ) e l'impiego di risorse umane ( $r$ ) in base al costo che queste hanno all'interno dell'organizzazione. Queste sono variabili decisionali comuni ad ogni azienda, ad esse possono essere attribuiti dei pesi economici ben definiti.

Queste variabili necessitano di una base di calcolo in grado di comprendere non solo i fattori che formano per definizione il Ci (es: costi tangibili) ed il Ro (es: benefici tangibili, benefici intangibili) ma anche le risorse che l'organizzazione ritiene influenzabili dal progetto che si sta per intraprendere.

Il particolare coinvolgimento del management, come anticipato nei paragrafi precedenti, fa sì che la definizione dei benefici attesi incidano pesantemente nel calcolo complessivo del ROI del progetto, in quanto questi ultimi possono essere molto diversi anche per organizzazioni simili tra loro sulla base della soggettività proprie dei decision maker coinvolti.

---

<sup>5</sup> *Measuring the strategic readiness of intangible assets*, Kaplan RS, Harvard Business review, 2004

Risorsa	Ro	Ci	Tangibile	Intangibile
Persone	•	•	•	•
Processi	•	•	•	•
Prodotti	•	•	•	•

Tabella 1 - Risorse coinvolte nel processo di valutazione dei Costi/Benefici

Le risorse citate [Tabella 1] sono tra le più comuni che possono essere esaminate nel processo di valutazione delle variabili decisionali all'interno di un progetto di KM, in particolari scenari queste possono essere molto diverse, nella misura in cui diversa è appunto, la soggettività dei benefici attesi:

- Le *Persone*<sup>6</sup>, in una qualsiasi organizzazione, rappresentano la risorsa che incide maggiormente nel bilancio aziendale, il loro lavoro, le ore impiegate e la disponibilità di quest'ultimi nel fare è da sempre considerata una delle leve di maggiore interesse e studio per progetti riguardanti la gestione della conoscenza;
- I *Processi*<sup>7</sup> umani, documentali ed organizzativi, possono incidere pesantemente sul risparmio dell'organizzazione in termini di tempo ed impiego di risorse umane. Il saper modellare, monitorare e gestire l'esecuzione di processi permette una codifica attenta del *chi* compie una determinata azione, del *come* questa viene portata a termine, del *quando* una certa risorsa viene coinvolta in un procedimento e del *quanto* l'intero processo, in termini di occupazione di risorse, incide nell'azienda. Questi dati potranno concorrere in futuro anche ad operazioni di *Business Process Reengineering*<sup>8</sup>.
- I *Prodotti*, rappresentano per definizione il costo tangibile immediato che l'organizzazione si trova a dover sostenere per dar vita od eventualmente ristrutturare il proprio sistema informativo;

Molte altre risorse potrebbero essere prese in considerazione, si pensi ad esempio alla figura del *Cliente*<sup>9</sup>, come il rapporto con quest'ultimo possa essere influenzato all'interno di una organizzazione KM centrica. Ad esempio, si potrebbe puntare sul fatto di avere a disposizione un servizio automatizzato in grado di recepire richieste o contatti 24x7, una cura dei rapporti interpersonali ed operazioni commerciali puntuali.

Questi benefici, se ritenuti interessanti, possono essere proposti e ponderati all'interno dell'analisi semplicemente per il fatto che l'orchestrazione dei processi di cui sopra, apportando una distribuzione efficiente del lavoro ed una migliore identificazione dei ruoli e delle competenze, fa sì che il miglioramento organizzativo dell'azienda possa riversarsi in modo naturale verso iniziative orientate alla customer satisfaction.

<sup>6</sup> *Il valore della risorsa umana, fonte di innovazione aziendale*, Bianchi M, IT Consult, 2007

<sup>7</sup> *La gestione per processi integra pratiche di Knowledge Management*, Bianchi M, IT Consult, 2007

<sup>8</sup> *BPR: A Consolidated Methodology*, Muthu S, Proceedings of the 4<sup>th</sup> Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, 2006

<sup>9</sup> *Il Knowledge Management migliora la strategia di Marketing*, Bianchi M, IT Consult, 2006

Risorsa	Ro	Ci	Tangibile	Intangibile
<b>Persone</b>				
➤ Formazione		•	•	
➤ Rendimento	•		•	
➤ Conoscenza	•			•
<b>Processi</b>				
➤ Modellazione		•	•	
➤ Esecuzione	•		•	
➤ Efficienza	•			•
<b>Prodotti</b>				
➤ Manutenzione	•		•	
➤ Implementazione		•	•	
➤ Estendibilità	•			•

Tabella 2 – Ruolo delle risorse nel processo di valutazione Costi/Benefici

L'analisi riportata [Tabella 2] rappresenta una vista, di come ognuna delle risorse sopra citate può incidere nella valutazione dei costi e benefici all'interno di un sistema di KM. Dato che una stima il più possibile vicina alla realtà delle cose, non può prescindere da una analisi puntuale del *come* un qualsiasi processo produttivo interno all'organizzazione sia correntemente pianificato e di quali fattori ne entrino in diretto contatto lungo tutta la fase di attività produttiva, è utile mostrare anche il *quanto* il sistema di KM che si propone sia realmente vantaggioso per l'azienda, ad esempio, attraverso l'analisi di un caso pratico riguardante processi produttivi propri di una organizzazione.

## Il Return Of Investment di un processo produttivo

Per la serie “*show me the money*”, l'analisi che viene proposta ha come scopo quello di mostrare, in termini economici, la validità di un investimento in KM utilizzando i fattori di calcolo in precedenza discussi.

Se è vero, come abbiamo scritto, che le persone, i processi ed i prodotti rappresentano delle risorse in generale adeguate per il calcolo del rapporto Costi/Benefici, di conseguenza deve essere vero poter calcolare anche il ROI di un monte di processi produttivi di esempio, un estratto quindi della realtà economica dell'organizzazione in cui si opera.

Anche in questo caso, l'esperienza ci viene in aiuto ricordandoci che è molto più semplice ed immediato calarsi nella realtà delle cose, in specifici settori operativi, in determinate istanze dell'economia dell'azienda che non quello di adoperarsi nel difficile esercizio di immaginazione del *come* e del *quanto* un determinato prodotto di KM sia di per se adatto a priori per l'intera organizzazione e soprattutto in qualsiasi sua istanza produttiva.

Saranno ponderati quindi dati strettamente tangibili senza addentrarci in difficili proiezioni quantitative di risultati qualitativi che sono propri dell'azienda in cui si opera. Questo aspetto deve rimanere parte integrante dei risultati operativi della metodologia di cui una organizzazione deve poter beneficiare da un prodotto di KM.

Per alcuni questo potrebbe essere considerato un limite, piuttosto dovrebbe essere considerato un *modus operandi* efficiente ed estremamente efficace, per il quale, date delle risorse e delle variabili decisionali certe, ci si adopera nel proiettare i possibili benefici della gestione della conoscenza, in maniera pragmatica.

---

## ***Analisi di un processo produttivo***

L'azienda di riferimento (200 utenti), ha necessita di valutare l'acquisizione di un prodotto di KM che contempra le peculiarità sopra descritte, nello specifico, di prevedere su determinati processi amministrativi la proiezione del rapporto Costi/Benefici del suo investimento su di una time line di 5 anni.

Il sistema informativo proposto costa complessivamente 100.000 euro in aggiunta ad un canone annuale pari a 20.000 euro (20% del costo). L'Azienda ritiene opportuno far utilizzare il nuovo sistema informativo ad  $\frac{1}{4}$  dei suoi dipendenti.

Ogni processo ha bisogno di un relativo progetto che ne modelli e coordini le varie fasi trasversali (Task) che coinvolgono, nello specifico, più settori aziendali (Ufficio acquisti, Magazzino, Produzione, Ufficio vendite ed Amministrazione). La formazione iniziale prevista per la messa in produzione del nuovo sistema informativo, costa all'azienda 10.000 euro.

L'utente di cui esamineremo il flusso lavorativo si chiama Paolo Rossi, afferente all'ufficio amministrativo, ha rapporti quindi con l'Ufficio acquisti e con l'Ufficio vendite.

Paolo costa all'azienda circa 15 euro/ora (escluso costi indiretti), quindi possiamo affermare che guadagna 10 euro/ora x 8 ore lavorative giornaliere.

I suoi più comuni compiti giornalieri sono i seguenti: registrazione fatture di acquisto, monitoraggio movimenti magazzino, gestione contratti commerciali, emissioni fatture di vendita e varie registrazioni contabili.

Otto ore di lavoro al giorno così divise: 1 ora per la registrazione delle fatture passive, 2 ore per il magazzino,  $\frac{1}{2}$  ora per la gestione contratti, 3 ore per fatturazione attiva, 1 ora e  $\frac{1}{2}$  per le registrazioni contabili.

Il sistema informativo che viene proposto, offre strumenti in grado di modellare e monitorare i processi di gestione dei rapporti dell'ufficio amministrativo con i restanti organi aziendali attraverso la modellazione dei seguenti quattro processi di esempio:

- Automatizzare l'invio, ricezione, convalida, pagamento di fatture provenienti da fornitori;
  - Richiede una interazione diretta con il magazzino, una attenta convalida delle cifre, il controllo della liquidità;
- Automatizzare l'emissione di fatture e l'invio di ri.ba. sulla base delle informazioni provenienti dall'ufficio commerciale, per ufficializzare le vendite;
  - Richiede un'interfacciamento alla banca dati clienti e generazione delle ricevute bancarie da appoggiare sui rispettivi conti correnti dei clienti quindi un'interfacciamento con l'ufficio commerciale per monitorare le diverse campagne di offerta legate ai prodotti ed un colloquio continuo con l'ufficio contabilità per non incappare in errori formali che determineranno un ritardo del pagamento da parte del cliente;
- Automatizzare l'invio delle richieste di approvvigionamento del magazzino
  - Consiste nella compilazione di moduli relativi ai buoni d'ordine ed il controllo di quest'ultimi nei confronti del budget disponibile per le attrezzature. Infine, l'accesso al bilancio presuppone un'analisi giornaliera in collaborazione con gli altri uffici per stilare obiettivi di business;

- Automatizzare la formazione del bilancio attraverso l'accesso ai dati contabili
  - Richiede un continuo allineamento dei dati contabili tra l'ERP aziendale ed il flusso economico giornaliero;

Oltre la definizione di questi processi, Paolo ha a disposizione strumenti software a supporto della comunicazione intra-aziendale, email, dashboard real-time, oltre una serie di utility funzionali che gli consentono di accedere ad una quantità di informazioni molto elevata in maniera facile, intuitiva e personalizzabile. I suoi colleghi sono orientati al senso di organizzazione e la comunicazione interna avviene senza la necessità intrinseca del contatto umano, attraverso report, documenti digitali ed email.

Paolo è parte integrante del processo di produzione dell'azienda in quanto da lui dipende il corretto approvvigionamento del magazzino, il recupero dei crediti ed una corretta gestione dei budget aziendali.

Attraverso il suo lavoro, Paolo ha visione in qualsiasi istante del quadro generale dell'azienda per ciò che gli compete, dei colli di bottiglia in cui le sue attività inciampano e dei miglioramenti che possono essere apportati al processo di cui ne è attore principale, per far sì che egli non debba ripetere più volte la stessa azione per giungere allo stesso scopo (es: convalida bidirezionale di fatture verso l'ufficio commerciale).

#### ***∴ Esecuzione del processo in modalità “self” (KM Off)***

Se tutte queste attività dovessero essere portate a termine in modalità di condivisione di conoscenza tacita facendo leva quindi sull'esperienza personale (implicita), si stima che Paolo debba ogni volta colloquiare con più reparti aziendali senza avere la possibilità di controllare realmente la fattibilità delle operazioni o la correttezza dei dati da lui gestiti.

Molti *studi di settore dimostrano*<sup>10</sup> che questo modo di lavorare incide negativamente sulla produttività individuale di circa il 25% sul totale di ore giornaliere. La ricerca e l'integrazione di dati che provengono da settori eterogenei tra di loro contribuisce a creare disordine, lentezza ed *ambiguità nella comunicazione di informazioni sensibili per l'azienda*<sup>11</sup>.

L'esecuzione dei *Processi* organizzativi non trovano alcun miglioramento, rimangono i consueti errori di elaborazione e le interpretazioni soggettive dei compiti basati sulle persone anziché i ruoli concorrono ad una deficienza organizzativa molto importante.

A seconda dell'organizzazione e dimensioni dell'azienda, è facile concludere che gran parte del tempo lo si occupi cercando di ideare una propria procedura di acquisizione pratiche che porti al soddisfacimento dei requisiti di efficacia tralasciando l'efficienza stessa del singolo processo di produzione.

#### ***∴ Esecuzione del processo in modalità “collaborative” (KM On)***

Attraverso l'utilizzo di un sistema di KM, Paolo avrebbe la possibilità di misurare le proprie competenze all'interno dell'organizzazione, contribuire al rifacimento e al perfezionamento di un processo e ottimizzare quindi il suo lavoro in termini di efficienza, acquisire competenze universali che riguardano la condivisione di conoscenza aumentando l'efficacia del proprio lavoro.

L'azienda avrebbe, tra le altre, il vantaggio e la capacità di agire indirettamente sulla produttività dell'organizzazione agendo sui processi e ruoli organizzativi anziché su singoli individui.

---

<sup>10</sup> *Collaboration and Expertise Enterprise portal*, BAE Systems Case Study, 2004

<sup>11</sup> *The right information to the right people in real-time*, BAE Systems, 2005

### .: **Analisi del risultato economico**

In questo caso è possibile dare una forma economica alle variabili decisionali introdotte nelle sezioni precedenti dell'articolo in funzione delle risorse fin qui esposte:

Risorsa	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Prodotti</b>					
➤ Manutenzione		-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00
➤ Implementazione	-100.000,00				
➤ Estendibilità		+	+	+	+
TOT. (per singola risorsa) /50	-2.000,00	< -400,00	< -400,00	< -400,00	< -400,00

Tabella 3 – Matrice Costi/Benefici per la risorsa Prodotto

L'estendibilità della soluzione, essendo questa un bene intangibile, non è valorizzata in termini monetari, ci si limita nel sottolineare che con il crescere degli anni, l'esperienza e l'autonomia nella modellazione e gestione autonoma dei processi aziendali, si apporta un valore aggiunto certo per l'organizzazione. Questo beneficio contribuirà a diminuire (<) l'incidenza per singola risorsa nel medio periodo. Riguardo la risorsa *Persone* il calcolo relativo al guadagno in termini di rendimento valuta la seguente formula:

$$\text{Rendimento} = 25\% \text{ of } (\text{costo annuo})$$

Dato un costo annuo pari a 1ML euro =  $\{(10 \text{ euro} \times 8 \text{ ore}) \times 250 \text{ gg}\} \times 50 \text{ dipendenti}$  si stima che il risparmio del 25% sul complessivo sia pari a 250.000 euro per ogni anno.

Risorsa	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Persone</b>					
➤ Formazione	-10.000,00				
➤ Rendimento	+250.000,00	+250.000,00	+250.000,00	+250.000,00	+250.000,00
➤ Conoscenza	+	+	+	+	+
TOT. (per singola risorsa) /50	> +4.800,00	> +6.000,00	> +6.000,00	> +6.000,00	> +6.000,00

Tabella 4 – Matrice Costi/Benefici per la risorsa Persone

Il rendimento, bene intangibile, non è valorizzato in termini monetari. Anche in questo caso l'interfacciamento verso un sistema di collaborazione apporta un valore aggiunto per l'organizzazione. Questo contribuirà ad aumentare (>) il ricavo in termini di rendimento per ogni singola persona.

Risorsa	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Prodotti</b>					
➤ Manutenzione		-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00
➤ Implementazione	-100.000,00				
➤ Estendibilità		+	+	+	+
<b>Persone</b>					
➤ Formazione	-10.000,00	-	-	-	-
➤ Rendimento	+250.000,00	+250.000,00	+250.000,00	+250.000,00	+250.000,00
➤ Conoscenza	+	+	+	+	+
TOT. (per singola risorsa) /50	> +2.800,00	> +4.600,00	> +4.600,00	> +4.600,00	> +4.600,00

Tabella 5 – Matrice Costi/Benefici del progetto KM



---

Notare che già dal primo anno l'intero costo del prodotto è stato assorbito completamente, l'investimento riesce subito ad apportare un risparmio per singolo dipendente maggiore di 2.800 euro. Riportando i dati di cui sopra, analizzando semplicemente il rapporto tra Costi/Benefici risultanti tra la comparazione della risorsa Prodotto/Persona abbiamo un ROI per il primo anno pari a:

$$\text{ROI} = \frac{Ro}{Ci} : \frac{250.000}{110.000} : 227\%$$

## Conclusioni

L'articolo considera aspetti comuni ad ogni prodotto di KM, senza scendere nei dettagli di una soluzione piuttosto che un'altra. Sono stati mostrati soltanto i dati certi che sono parte del comune processo di valutazione del software, senza ricorrere ad artificiosi ragionamenti basati sulla valutazione soggettiva di benefici intangibili. Questi ultimi esistono e sono di estrema importanza, spesso fanno la differenza a parità di modello organizzativo. Occorre comunque una particolare predisposizione culturale per essere in grado di ponderare, in maniera il più possibile pragmatica, il loro peso economico nel calcolo del ROI in materia di Knowledge Management.

Calcolare il ritorno di un investimento su di un progetto per la gestione della conoscenza non deve, in alcun modo, rischiare di non considerare aspetti più pratici come il tempo ed il costo che l'azienda sostiene nelle attività che coinvolgono le proprie risorse nel proseguimento di obiettivi di business. Il non capire o non ritenere importante il fattore risparmio legato all'efficienza ed efficacia dell'azione organizzativa apporta un grave danno economico. In periodi di crisi come quelli in cui viviamo in questi mesi, questo rappresenta un ulteriore peso che l'azienda può trovarsi a sostenere.