

it Consult

## Sapete valutare il vostro Knowledge Management?

Roberto Pavesi  
Università Cattolica - Facoltà di Economia  
MILANO

Knowledge Box Spring 2002 Sapete valutare il vostro KM ?

## CONCETTO DI CONOSCENZA

L'informazione diviene conoscenza perché fornisce un valore aggiunto all'informazione stessa.

L'informazione è statica, riguarda la realtà di oggi o del passato.

La conoscenza invece riguarda il futuro, permette di effettuare: strategie, previsioni, associazioni di idee, prendere decisioni, ecc.

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## INEFFICIENZE CONOSCITIVE

Oggi le aziende non dispongono di conoscenza affidabile per i seguenti fattori:

- incompletezza delle informazioni, non si sa dove risiede la conoscenza posseduta;
- asimmetria della conoscenza, si ha un'abbondante disponibilità di conoscenza in un'area dell'organizzazione, mentre c'è carenza in un'altra;
- localizzazione della conoscenza, spesso solo con incontri diretti tra i possessori può avvenire il trasferimento della conoscenza.

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## PROSPETTIVA DELLA CONOSCENZA

Si osserva in questo momento il passaggio verso una nuova organizzazione aziendale attraverso una "Prospettiva della conoscenza"

Oggetto	Prospettiva industriale	Prospettiva della conoscenza
Informazione	Da strumento di controllo	A strumento di comunicazione e risorsa
Flussi informativi	Dalla gerarchia organizzativa	Ai network collegiali
Vincoli	Da capitale e personale	A tempo e conoscenza
Effetti di scala	Dalle economie di scala	Alle economie di scopo del network
Conoscenza	Da una delle tante risorse o strumenti	A focus dell'azienda

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## ASSIMETRIA DELLA CONOSCENZA

È la disparità di conoscenze che esiste nell'ambito di un settore e tra i vari settori dell'organizzazione.

Questa disparità può essere ridotta, fino ad annullarla, facendo condividere le conoscenze nell'ambito dell'organizzazione utilizzando i mezzi di comunicazione di tipo standard. La nuova economia dell'informazione si basa su questo principio.

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## ECONOMIE DI SCOPO

I vantaggi ottenibili dalle economie di scopo sono generati dall'aumento del volume di output causato dalla produzione di più beni o servizi.

Le risorse intangibili, quali i marchi, la tecnologia e la conoscenza, sono soggetti alle economie di scopo nella misura in cui possono essere replicate e trasferite da un'area di affari ad un'altra ad un basso costo marginale.

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## ECONOMIE DI SCOPO

In particolare, la conoscenza esplicita può essere trasferita in altre applicazioni con un basso costo marginale tramite una struttura di network.

L'effettivo sfruttamento della conoscenza richiede la possibilità di replicarla all'interno dell'azienda nel modo più ampio possibile.

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## CRITERI DI VALUTAZIONE BASATI SULL'EFFICIENZA

Indici possibili sono:

- ROI - Rendimento degli investimenti
- EVA - Valore economico aggiunto
- DCF - Flusso di cassa scontato
- PK - Produttività della conoscenza

dove  $PK = VA / CKW$

VA = valore aggiunto indotto dall'utilizzo di conoscenza (non di facile determinazione)

CKW = costo del Knowledge Work

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## VALUTAZIONE

La misurazione delle performance è uno strumento che aiuta e permette di migliorare la gestione della conoscenza.

Se non si è in grado di misurare le performance della gestione della conoscenza è improbabile che poi la si sappia gestire.

Esistono due tipi di valutazione: quello basato sull'efficienza (contabile finanziario) e quello basato sull'efficacia (obiettivi da raggiungere)

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## STRATEGIA

Se un uomo non sa verso quale porto è diretto, nessun vento è quello giusto.

Seneca

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## CRITERI DI VALUTAZIONE BASATI SULL'EFFICIENZA

Diventa difficile valutare un sistema di gestione della conoscenza tramite la costruzione di indici che esprimano il ritorno economico dell'investimento in conoscenza, in quanto non sono di facile individuazione sia i risultati economici direttamente imputabili all'investimento, sia i costi, che sono legati all'infrastruttura tecnologica ed all'organizzazione.

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## CRITERI DI VALUTAZIONE BASATI SULL'EFFICACIA

Per gestire una performance efficace occorre:

- prefissare gli obiettivi che si vogliono raggiungere;
- individuare gli indicatori della performance, ed i relativi criteri di misurazione (indici quantitativi e qualitativi);
- rilevare e controllare, a cadenze prefissate, i risultati ottenuti;
- prendere le opportune decisioni per gestire il miglioramento continuo della performance nelle aree prefissate;
- determinare le procedure per la raccolta, il più possibile automatica, dei dati riguardanti i risultati (es. Workflow).

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## INDICATORI DI PERFORMANCE STRATEGICI

Il processo di definizione degli indicatori consiste in:

- Obiettivi strategici e fattori critici di successo - comprendere ed esplicitare i fattori critici di successo e gli obiettivi strategici aziendali dell'azienda;
- Parametri di performance - definire le modalità specifiche di rappresentazione (output);
- Indicatori di performance - definire l'indicatore che misuri le prestazioni aziendali, cioè il suddetto output.

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## INDICATORI DI PERFORMANCE

Unità organizzative	Indicatori di performance
Spedizioni	- Consegne puntuali / Totale consegne - Consegne conformi / Totale consegne
Produzione	- Piani di produzione non in ritardo / Totali piani di produzione - Piani di produzione completi / Totale piani di produzione - Pezzi conformi / Pezzi controllati
Ufficio tecnico	- Tempo medio di sviluppo - Numero ordini sviluppati / Totale ordini - Falsobisogni lanciati / Totale falsobisogni
Ufficio acquisti	- Ordini non trasmessi in ritardo / Totale ordini trasmessi - Ordini completi / Totale ordini trasmessi
Ufficio commerciale	- Ordini trasmessi entro tre giorni / Totale ordini trasmessi - Ordini completi / Totale ordini trasmessi - Ordini attendibili / Totale ordini trasmessi

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

### I prerequisiti del successo

*Cosa vogliono i clienti?*

ANALISI DELLA DOMANDA

Chi sono i nostri clienti?

Che cosa vogliono?

*Come affrontare la concorrenza?*

ANALISI DELLA CONCORRENZA

Quali fattori determinano la concorrenza?

Quali sono le principali dimensioni competitive?

Qual è l'intensità della concorrenza?

Come si raggiunge una posizione competitiva superiore?

### FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## MODELLO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Fase della definizione dei requisiti richiesti dagli obiettivi prefissati

Scelta delle metriche      Definizione livelli di valutazione      Definizione criteri di giudizio

Fase di valutazione

Misurazione      Valutazione sul valore misurato      Giudizio sul livello raggiunto

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## INDICATORI DI PERFORMANCE

Fattori critici di successo	Parametri di performance	Indicatori di performance
Puntualità nelle consegne	- Ordini consegnati nei termini	- Consegne puntuali / Totale consegne
Soddisfazione del cliente	- Conformità consegne all'ordine - Reclami - Tempestività preventivo	- Ordini non conformi / Totale ordini consegnati - Reclami pervenuti nel periodo / Reclami pervenuti nel periodo precedente - Preventivi comunicati entro tre giorni dalla richiesta / Totale preventivi effettuati
Tempestività assistenza	- Interventi di manutenzione entro tre ore dalla richiesta	- Interventi effettuati entro tre ore / Totale richieste di intervento urgenti
Innovazione	- Time to market - Progetti realizzati	- Time to market del periodo / time to market del periodo precedente - Progetti realizzati / Progetti lanciati
Qualità del servizio (progetto strategico interno)	- Personale addestrato - Turnover del personale	- Personale addestrato per funzione / Totale personale di funzione - Turnover del personale attuale / Turnover del personale precedente
Qualità del prodotto	- Assenza di difetti - Funzionalità	- % scarti e rilavorazioni - Numero interventi di riparazione

Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?

## MODELLO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE



Knowledge Box Spring 2002 - Sapete valutare il vostro KM ?