
– Capitolo 5 –

Capitolo 5: “Una software house che fornisce applicazioni per il Knowledge Management: it Consult”

5.1 Il profilo di it Consult

It Consult è una software house fondata nel 2001 ad Urbino dall'amministratore delegato Giovanni Marrè, con lo scopo di realizzare e commerciare tecnologie a supporto dei processi di KM, che consentono l'integrazione tra la gestione dei processi, quella dei documenti e la mappatura delle competenze. La società è divenuta in breve tempo leader in Italia conquistando la fiducia ed il consenso di importanti gruppi nazionali e multinazionali, e ha così abbandonato l'obiettivo iniziale di affermarsi nel mercato locale delle PMI viste le resistenze di queste nei confronti del KM.

Fin dalla sua fondazione la società si è posta sul mercato in maniera innovativa prefissandosi il preciso obiettivo di diventare “The Knowledge Management Software Company”. La mission dichiarata dal fondatore è appunto quella di creare la migliore infrastruttura tecnologica possibile di learning organization attraverso soluzioni integrate e innovative di KM. L'innovazione del prodotto offerto ha richiesto l'adozione di un approccio particolare alla domanda: dopo aver creato la propria piattaforma software, ha svolto attività di marketing e di pubblicità su diverse riviste per imporre il brand, ha poi allacciato partnership con importanti attori del settore (Microsoft, Kelyan Lab del gruppo Franco Bernabè, l'Università Bocconi di Milano e l'Università della Calabria) per sviluppare soluzioni congiunte da proporre alle imprese basate sulle nuove tecnologie, e ha realizzato azioni di sensibilizzazione delle PMI nei confronti di tecnologie altamente innovative come quelle offerte dalla società. Questo perché l'azienda era convinta che per avvicinarsi a un mercato complesso come quello delle applicazioni a supporto del KM fosse necessario condurre una profonda operazione di sensibilizzazione per creare nelle imprese un terreno favorevole all'introduzione di tale tipo di tecnologia.

La strategia adottata ha suscitato un successo addirittura superiore alle aspettative attirando l'attenzione di medie e grandi aziende operanti nel mercato nazionale, come

– **Capitolo 5** –

SOGEI, Sviluppo Italia, gruppo Eni, gruppo FIAT, Cap Gemini Italia ecc. (Curzi, 2003). Oggi il target di it Consult è costituito da aziende principalmente medio-grandi e comunque da tutte quelle aziende knowledge-intensive che vogliono massimizzare il ritorno delle conoscenze prodotte.

Tuttavia lo stesso Marrè sostiene che portare al successo una soluzione di KM è molto difficile. E' necessario che ci sia il coinvolgimento diretto e l'impegno dell'alta direzione, anche se poi il vertice da solo non può imporre un clima di valorizzazione della creatività e delle competenze, di formalizzazione e codifica della conoscenza. Questo perché il KM non è una semplice tecnologia ma comporta un cambiamento radicale nella mentalità delle persone e nel lavoro quotidiano di tutte le risorse umane dell'azienda.

D'altronde neppure la tecnologia da sola è sufficiente a realizzare un sistema di KM di successo. Neppure si può ridurre il KM a un sistema di gestione documentale, il quale ne costituisce sicuramente il punto di partenza, essendo un modulo per la registrazione ed il reperimento della conoscenza espressa in documenti e file multimediali, ma poi il punto d'arrivo del KM dovrebbe essere una soluzione integrata per la gestione e l'effettivo utilizzo di tutti i tipi di conoscenza. Al riguardo Marrè sostiene che "ridurre il KM al document management sarebbe come costruire solo il motore di una vettura" (Marrè, 2003).

Il document management serve per la gestione di conoscenza esplicita ma non per gli altri tipi, mentre il KM dovrebbe affrontare la gestione integrata di tutti i tipi di conoscenza, perché tutti essenziali alla competitività dell'impresa. Anzi il fulcro del KM dovrebbe essere un meccanismo per la descrizione dei processi aziendali, in modo da trattare soprattutto la conoscenza incorporata, e per correlare l'uso dei documenti alle specifiche attività svolte, al fine di creare nuova conoscenza e fornire informazioni sull'utilità dei singoli documenti per le diverse attività cui ciascun utente è chiamato.

Infine indispensabile per una piattaforma di questo genere è una knowledge map, ovvero una mappa della conoscenza che metta in relazione i singoli individui con le competenze che possiedono, per consentire l'identificazione dei depositari delle competenze e realizzare un modello dell'organizzazione necessario al modulo di modellazione dei processi per assegnare all'esecutore più idoneo i singoli task (unità elementari di lavoro all'interno di un workflow) che formano il processo (Marrè, 24-5-2003).

– **Capitolo 5** –

Quelle appena viste sono le tre aree di intervento incluse nell'approccio metodologico di it Consult, ovvero:

- un sistema documentale che tratta indifferentemente documenti, file multimediali e e-mail;
- una tassonomia delle competenze che permette di tracciare una mappa Chi Fa Cosa/Chi Sa Cosa (CFC/CSC);
- una descrizione dei processi attuabile mediante un Workflow Management System (WFMS).

Tuttavia it Consult non si limita ad offrire alta tecnologia, ma anche consulenza e servizi per il KM. La chiave del suo successo non risiede solo nella creazione di una nuova piattaforma tecnologica, ma soprattutto nell'aver individuato una propria via, un proprio approccio teorico e metodologico ben definito e, solo successivamente, reso fruibile attraverso le attuali tecnologie informatiche. In it Consult sono convinti che, anche se la tecnologia è oggi il vero fattore abilitante, l'altro presupposto fondamentale per creare progetti di successo, dai risultati misurabili, è un approccio metodologico che consideri le persone e l'organizzazione. Perciò, pur essendo una software house, dedica molte risorse alla ricerca, alla collaborazione con le università, al confronto con le aziende. Grazie a quest'attenzione riesce a mettere a punto metodologie efficaci, che costituiscono il punto di forza dell'offerta di consulenza a supporto della piattaforma software (Marrè, 2004).

I principi su cui si basa l'azione di it Consult sono:

- la centralità delle persone, in quanto l'azienda è espressione innanzitutto degli individui che la costituiscono;
- la valorizzazione delle competenze, da attuarsi in qualunque settore aziendale;
- la forza di un'organizzazione sta sia nelle professionalità che la compongono sia nella capacità delle persone di fondere e sommare le loro sensibilità, idee, competenze per raggiungere gli obiettivi comuni;
- la formazione permanente, la condivisione delle conoscenze, l'innovazione continua: l'asset più importante di un'azienda del XXI secolo è certamente il capitale intellettuale;

– **Capitolo 5** –

- l'entusiasmo ed il coinvolgimento delle persone che lavorano in azienda.

I prodotti e i servizi nati su questi presupposti sono inevitabilmente eccellenti.

L'approccio teorico di it Consult è altamente innovativo soprattutto per l'attenzione posta all'esplicitazione della conoscenza incorporata (cioè quella che appartiene all'ambiente organizzativo, inserita nei processi, nelle procedure organizzative e nel modo di fare le cose, e già ipotizzata da Davenport e Prusak nella loro opera) attraverso la formalizzazione dei processi e alla sua integrazione con le altre aree della conoscenza. Questa idea, per quanto banale, rappresenta un approccio innovativo al KM perché nessun altro fornitore di soluzioni per il KM era finora riuscito a metterla in pratica. It Consult invece è riuscita a formalizzare tale tipo di conoscenza a partire dal disegno di un flusso di lavoro (workflow) e dalla mappatura delle diverse figure professionali dell'azienda (come vedremo meglio in seguito). E' possibile così gestire automaticamente l'assegnazione dei compiti alle diverse figure aziendali indicando quali documenti indirizzare e in che modo certe operazioni vanno svolte. Inoltre la mappatura permette di raccogliere meta informazioni sulle risorse utilizzate dagli utenti nelle singole e specifiche attività generando così nuova conoscenza sull'utilità delle risorse nelle diverse tipologie di attività.

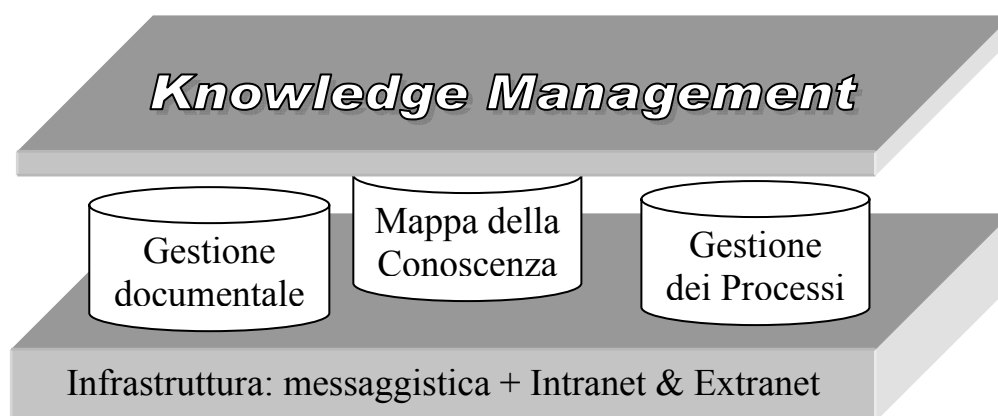
Per realizzare il KM l'infrastruttura di base essenziale è composta da un sistema di posta elettronica dotato di caratteristiche di groupware sofisticate e da una Intranet che permetta un accesso unificato alle risorse via *browser* attraverso un portale aziendale (Enterprise Portal). Poi due tecnologie molto importanti sono la business intelligence, ovvero sistemi di data warehouse dotati di moduli data mining per estrapolare conoscenza creabile, o informazioni nascoste nei dati, e per facilitare la selezione dei dati visualizzandoli in forma sintetica o grafica, e l'e-learning, ovvero software che consentono l'apprendimento a distanza, basati sul web (Marrè, 2003).

– *Capitolo 5* –

5.2 L'approccio di it Consult al Knowledge Management

Le tre aree di conoscenza individuate sopra vanno ricondotte, come abbiamo visto, in altrettante macro aree di intervento che vanno a costituire la base del KM, e che a sua volta non possono prescindere da un'infrastruttura tecnologica di base, oggi ormai scontata nelle aziende, costituita principalmente da un sistema di posta elettronica e da reti Intranet o Extranet (vedi Tavola 20). Questo è l'approccio teorico e metodologico al KM di it Consult, su cui è stato progettato lo strumento tecnologico.

Tavola 20: L'approccio di it Consult al KM



Fonte: www.itconsult.it

Il KM secondo it Consult poggia su tre pilastri, o moduli:

1. *Gestione documentale:*

Si deve basare su un repository centralizzato, accessibile anche da Internet, su cui collocare qualunque tipo di documento (audiovisivo, cartaceo attraverso scansione). Di

– **Capitolo 5** –

tutti i documenti dovrebbe poi essere garantita l'indicizzazione full-text ed un sistema di categorizzazione molto più flessibile della gerarchia di cartelle offerta da un normale file system. La categorizzazione è l'assegnazione del documento ad una o più cartelle in una gerarchia estendibile. Deve poi consentire di assegnare delle categorie ai documenti in automatico esaminando il passo di workflow in cui il documento è creato/utilizzato. Consente di gestire le varie versioni mantenendo tutte le versioni esistenti con l'annotazione di numero e data, e bloccando le revisioni dei documenti quando è in corso una modifica da parte di un altro utente. Altri servizi che dovrebbe offrire sono la notifica automatica della modifica dei documenti di interesse, la possibilità di effettuare un'annotazione ad un documento esistente e di registrare un URL su Internet di cui verificare periodicamente la validità in automatico.

Tavola 21: La gestione documentale

1. Gestione documentale
<ul style="list-style-type: none">• Memorizzare qualunque file nel repository• Indicizzarlo (full-text)• Categorizzarlo• Gestirne le revisioni (versioni)• Notifica automatica della modifica di documenti di interesse• Caratteristiche avanzate:<ul style="list-style-type: none">- effettuare un'annotazione ad un documento esistente- registrare un URL su Internet di cui viene periodicamente verificata la validità in automatico.

2. *Mappa della conoscenza:*

Un software di KM deve favorire l'esplicitazione di conoscenza tacita, ma una parte consistente della conoscenza resta comunque tacita e un modo per gestirla è una mappa CFC/CSC che metta in relazione le competenze dell'individuo con le attività che questi

– **Capitolo 5** –

svolge. Può essere consultabile dall'utente via web. Si tratta a tutti gli effetti di un modello dell'organizzazione che serve al modulo di workflow per assegnare i singoli task all'esecutore più idoneo.

Le competenze possono essere classificate con almeno due diversi gradi di dettaglio. L'approccio minimale consiste nel definire dei ruoli e nell'associare a ciascun ruolo individui o gruppi di individui, intendendo così che quegli individui possiedono le competenze necessarie a svolgere un dato ruolo. Un approccio più articolato consiste nell'avere una gerarchia di competenze: ad ogni macro competenza si associano delle competenze che a loro volta possono essere composte da micro competenze. A queste ultime si associa un punteggio che esprime il livello di conoscenza o abilità posseduta così da poter misurare la competenza. L'albero delle competenze è specifico di ogni organizzazione dipendendo dal settore di attività, e il confronto delle competenze possedute da un individuo con quelle specificate per un ruolo è utile anche per capire quali esigenze formative e quali criticità ci possono essere presso le risorse umane dell'azienda.

Tavola 22: La mappa della conoscenza

2. Mappa della conoscenza
<ul style="list-style-type: none">• Contiene le informazioni su competenze dell'individuo, attività svolte, info anagrafiche, costi• Consultabile dall'utente via web• Costituisce anche un modello dell'organizzazione• Serve al modulo di workflow per assegnare i singoli task all'esecutore più idoneo

3. Workflow

Un workflow è la descrizione formale dei processi aziendali per formare un modello di funzionamento dell'organizzazione. Non deve essere una descrizione espressa a parole ma attraverso un linguaggio grafico, rigoroso ma anche intuitivo, rapidamente leggibile dall'utente che non deve essere rallentato nel suo lavoro ordinario. Il Workflow

– **Capitolo 5** –

Management System (WFMS) permette quindi di descrivere i processi con un linguaggio grafico e di mandare in esecuzione tali diagrammi, chiamando in causa gli utenti coinvolti nel processo descritto. Il diagramma che ne risulta costituisce anche uno strumento che può essere letto dagli utenti con modesto dispendio di tempo e pochi problemi di interpretazione, perché di significato univoco. Può essere una soluzione alla gestione del flusso di lavoro: coordinare il lavoro e controllare la sequenza di esecuzione dei singoli compiti è più oneroso che effettuare il lavoro stesso. E' perciò un diagramma che descrive un processo e ad ogni esecuzione viene generata una nuova istanza eseguita da uno o più specifici attori. L'esame delle istanze consente di ricavare meta-informazioni su quali documenti vengono consultati e quali redatti nelle diverse fasi di un workflow, quindi sull'utilità dei singoli documenti per le diverse attività. Ma questo è possibile solo se il sistema ricava dal comportamento dell'utente queste importanti meta-informazioni senza aggravare affatto il suo lavoro. Inoltre l'esame delle istanze dei workflow consente di ricavare statistiche utili, fra l'altro, per valutare, sia in tempo reale che a posteriori, l'operato delle persone che formano l'azienda e per effettuare calcoli di efficienza e fornire dati oggettivi per contabilità industriale di tipo ABC (Activity Based Costing). Infine definendo per ogni task (unità elementare che collettivamente costituisce un workflow) quali sono le competenze che occorrono per eseguirlo, è possibile derivare quali competenze acquisisce una persona che esegua il singolo task un certo numero di volte.

Quindi permette sia di descrivere il processo sia di ricavare meta-informazioni, da qui la possibilità di estrarre la conoscenza incorporata nei processi aziendali.

Tavola 23: Il workflow

3. Workflow

– **Capitolo 5** –

- È la descrizione formale di un processo di business attraverso un linguaggio grafico, intuitivo ma rigoroso
- Un WFMS è un sistema in grado di generare workflow, interpretarli e controllarne l'esecuzione
- I WFMS possono essere una soluzione alla gestione del flusso di lavoro; coordinare il lavoro e controllare la sequenza di esecuzione dei singoli compiti (task) è talvolta più oneroso che effettuare il lavoro stesso
- Un workflow è un diagramma che descrive un processo e può essere eseguito, generando una nuova istanza ad ogni esecuzione
- Ogni istanza è eseguita da uno o più specifici attori

Meta-informazioni:

- l'esame delle istanze del workflow consente di ricavare statistiche utili per valutare, sia in tempo reale che a posteriori, l'operato delle persone che formano l'azienda e per effettuare calcoli di efficienza e fornire dati oggettivi ed automatici per contabilità industriale di tipo ABC
- si possono ricavare meta-informazioni su quali documenti vengono consultati e quali redatti nelle diverse fasi di un workflow
- definendo per ogni task le competenze necessarie per eseguirlo, si derivano quali competenze acquisisce una persona che esegue il singolo task un certo numero di volte

It Consult sostiene poi che queste tre componenti fondamentali devono essere integrate tra loro e in un portale aziendale e presenta un software che ne consente l'attuazione, di facile utilizzo e di ridotto impatto sull'organizzazione, che integra diverse tecnologie innovative.

– **Capitolo 5** –

5.3 Knowledge box

Dal 2002 it Consult organizza uno dei più prestigiosi eventi nazionali incentrati sulla tematica del KM: il Knowledge Box. Il convegno, realizzato con la sponsorizzazione di Microsoft, si articola in due sessioni, una primaverile e una autunnale. La valenza dell'evento, divenuto ormai un punto di riferimento nel panorama del KM italiano, è rafforzata dal fatto che ogni anno partecipano all'appuntamento, in veste di relatori, molti e importanti esponenti del mondo accademico ed industriale (scelti tra gli esperti del KM), ognuno dei quali è chiamato ad arricchire il convegno con la propria testimonianza. Il pubblico è prevalentemente composto da manager e ricercatori di medio-grandi organizzazioni pubbliche e private, operanti sia nell'area organizzativa e metodologica che in quella tecnica.

Il KM è trattato da un punto di vista teorico ed allo stesso tempo pratico, ponendo particolare attenzione alla presentazione di esperienze e casi di studio. Quindi tali eventi non hanno un taglio esclusivamente tecnologico, ma vengono presi in considerazione anche aspetti teorici e metodologici attraverso interventi dell'Università Bocconi di Milano e dell'Università della Calabria e di società di consulenza quali Cap Gemini Italia e Isvor-Fiat che hanno collaborato con it Consult nella realizzazione di progetti di KM.

Nella sessione autunnale del settembre 2004, tenutasi a Roma e a Milano, è stata inserita la sessione Experiences Box dove sono presentati progetti di KM derivanti da esperienze di società quali Sogei, Sviluppo Italia e Conform, che forniscono indicazioni operative ed esperienze vissute dei propri progetti di KM. A Milano il convegno ha avuto luogo presso il Convention Center della sede di Microsoft, la cui ospitalità e collaborazione sono legate alla profonda integrazione tra piattaforma software sviluppata da it Consult e infrastruttura tecnologica di Microsoft (in particolare SharePoint Portal Server). Risulta dunque comprensibile la disponibilità e la convenienza delle due società nel presentare congiuntamente i rispettivi prodotti ed approcci per il KM.

Questi convegni hanno assunto un taglio divulgativo con particolare attenzione alla ricerca ed alle tecnologie, e per questo è molto apprezzato dai partecipanti che non si trovano di fronte ad un semplice evento di marketing, ma ad un convegno di taglio operativo. Nascendo dallo spirito di iniziativa tipico di it Consult, questi eventi e le relative

– **Capitolo 5** –

implicazioni rappresentano un ulteriore aspetto della complessiva strategia di KM implementata dall'azienda, il cui successo è ancora una volta confermato dai consensi riscossi.

Gli ultimi convegni K Box 2004 sono infatti una dimostrazione della leadership ottenuta da it Consult in tema di KM, data la partecipazione e l'interesse di circa 200 manager delle principali organizzazioni nazionali e multinazionali all'approccio metodologico e alle soluzioni tecnologiche proposte dalla società. L'aver posto l'attenzione su aspetti metodologici, organizzativi e culturali nella definizione di un approccio innovativo ed integrato, ancor prima di derivarne la piattaforma josh (la soluzione per il KM, vedi l'allegato al capitolo), mette d'accordo le diverse figure che in azienda si occupano della tematica, dal top management al responsabile organizzativo, dalle risorse umane alla direzione informatica, e ovviamente i knowledge workers.

In queste occasioni Marrè, che ha limitato il suo apporto ad un solo intervento in ciascun evento, ha enfatizzato due concetti di fondo della propria strategia:

- la necessità di un approccio sistemico al KM (in grado cioè di coinvolgere contemporaneamente gli aspetti tecnologici, culturali e organizzativi), in cui però la dimensione tecnologica riveste un ruolo centrale. La tecnologia da sola non basta. Ma nonostante si parli da anni di KM, ora è veramente possibile metterlo in pratica nelle aziende proprio grazie alle nuove tecnologie. Esse rappresentano quindi il vero fattore abilitante. Josh sta così diventando sempre più un punto di riferimento per il mercato;
- l'utilizzo di una soluzione modulare ed integrata in grado di gestire tutti i tipi di conoscenza, in quanto limitarsi solo ad una non garantisce la valorizzazione del capitale intellettuale aziendale nel suo complesso ed i vantaggi ad esso connessi. In particolare l'accento è posto su quella incorporata (embedded) di solito non considerata dagli altri sistemi di KM e che it Consult per prima decide di trattare simultaneamente con le altre tipologie di conoscenza. Per questo è indispensabile una soluzione di KM come josh dotata di tre componenti fondamentali: descrizione dei processi mediante WFMS; mappa delle competenze CSC/CFC; gestione documentale basata sul web.

– **Capitolo 5** –

La valenza teorica e tecnologica dell'approccio di it Consult è stata rafforzata, sin dalla fondazione della società, dal confronto e dal consenso di partners di chiara fama in ambito KM, che da subito hanno riconosciuto e lodato l'innovatività delle idee proposte, ancor prima della loro traduzione in un software.

L'insieme delle iniziative ed investimenti portati avanti dalla software house sono indispensabili per riscuotere consensi a tutti i livelli della gerarchia aziendale e ottenere la fiducia da parte del mercato, permettendole di qualificarsi come business partner e fornitore competente ed affidabile, capace di seguire il cliente in ogni aspetto, da quelli metodologici e organizzativi a quelli tecnologici ed infrastrutturali. Inoltre è fortemente convinta dell'importanza degli accordi di partnership, ritenendo che la crescita di un'azienda avvenga anche e soprattutto attraverso la condivisione di obiettivi e progetti con altre organizzazioni, allo scopo di beneficiare di reciproche sinergie e scambi di conoscenze e informazioni. Mentre per quanto riguarda i clienti, che richiedono soluzioni software per il KM, la piattaforma josh ha riscosso in pochi anni un notevole consenso presso numerose ed affermate medio-grandi organizzazioni appartenenti a tutti i settori.

Le motivazioni che hanno spinto partners e clienti ad affrontare un progetto di KM con it Consult sono:

- il KM rappresenta il core business di it Consult e tutte le attività della società ruotano attorno a questo;
- la presenza di un approccio teorico e metodologico innovativo incentrato sull'esplicitazione della conoscenza incorporata nei processi, convalidato e adottato da noti enti di consulenza e di ricerca;
- disponibilità di una piattaforma tecnologica standard (josh) attraverso cui rendere operativa e pratica la strategia di Knowledge Sharing e KM.

In conclusione it Consult si dichiara decisamente soddisfatta dell'adesione a questi eventi e dall'interesse dimostrato dai manager intervenuti. La combinazione di infrastrutture Microsoft e di componenti software dell'azienda, frutto della sua visione innovativa del KM, sembra dunque aver ricevuto l'approvazione del mercato, essendo

– **Capitolo 5** –

riconosciuta sia la valenza tecnologica di josh, sia quella dell'approccio strategico, ovvero l'idea stessa. Le previsioni delle grandi società mondiali indicano chiaramente che il KM sarà, nell'immediato futuro, la nuova frontiera della competitività aziendale.

5.4 Soluzioni alternative per le PMI: josh SBE e il Controllo di Qualità

La nuova versione della piattaforma software per il KM uscita nel 2004 è volta a soddisfare le esigenze delle PMI meglio della prima. Josh SBE, ovvero Small Business Edition, è la risposta alle richieste di KM proveniente dal mercato delle PMI. In questa tipologia di aziende, gestire la conoscenza significa essenzialmente esplicitare quella incorporata nelle procedure aziendali, mediante la rappresentazione dei processi di business e la correlazione con i documenti; il tutto integrando le applicazioni esistenti.

Le esigenze per cui è stato ideato josh SBE sono tante, dall'automazione dei processi di qualità in conformità alle ISO 9000 - Vision 2000, alla definizione di flussi di autorizzazione, alla Intranet di collaborazione. Da un punto di vista funzionale josh SBE mantiene interamente le caratteristiche dell'edizione standard, incorporando Microsoft SharePoint Portal Server. La principale differenza rispetto alla versione di josh per le grandi imprese consiste nel numero massimo di utenti che utilizzano il sistema, pari a 25, dimensionamento pensato proprio in virtù del target cui si rivolge il prodotto. Questa limitazione è molto importante in quanto implica che l'impresa non deve crescere, e se vuole farlo, dovrà necessariamente passare alla versione Enterprise di josh.

Questa politica non è in realtà una soluzione ideata ex novo da it Consult ma è stata mutuata da Microsoft che qualche anno fa ha proposto una propria small business edition, che incorporava una serie di server e limitava il numero di utenti a 25, poi a 50 e infine a 75, soluzione che ha riscosso un notevole successo. Grazie a tale soluzione Microsoft tentava di proporsi ai piccoli imprenditori anche quando questi non potevano permettersi i prodotti a maggior costo.

A questa soluzione corrisponde poi anche un livello di prezzi conforme ai budget di una PMI. Infatti anche se il pacchetto offerto è lo stesso, il prezzo è ridotto del 30-40%, e questo sconto è possibile proprio grazie alla limitazione del numero massimo di utenti che

– **Capitolo 5** –

possono utilizzare il sistema. Per il resto ricalca interamente l'edizione per le grandi imprese.

Dal punto di vista commerciale it Consult distribuirà josh SBE tramite un canale di partner presenti sull'intero territorio nazionale, cosa che non era possibile fare con la versione normale di josh. Data la capillarità delle PMI in Italia, questo prodotto renderà possibile una notevole diffusione del KM. Anzi josh SBE è già stato acquistato da alcune imprese e ha già suscitato un discreto interesse, in particolare da parte di quelle imprese che in precedenza non avrebbero mai preso in considerazione il tema della gestione della conoscenza.

Lo spunto per una soluzione di questo tipo è arrivato dalla richiesta da parte di alcuni dei partner che la software house ha in tutta Italia, ovvero da alcune piccole imprese di consulenza che hanno tra i propri clienti delle PMI e che sentivano la necessità di disporre di una piattaforma, magari anche limitata come numero di utenti, ma potente e che allo stesso tempo non implicasse costi troppo elevati.

Mentre per la versione Enterprise di josh è difficile avere dei partner che rivendono quel prodotto, per la SBE it Consult ha pensato di coinvolgere anche quei partners che hanno segnalato loro l'esigenza di un'offerta di questo tipo. Quindi hanno tre o quattro rivenditori sparsi per l'Italia (Milano, Roma, Vicenza) che segnalano delle opportunità o con i quali vanno dai potenziali nuovi clienti. Sono piccole imprese di consulenza che conoscono molto bene il mercato delle PMI, dato che lavorano con queste, e che permetterebbero ad it Consult di raggiungere in maniera più capillare il tessuto industriale italiano.

Oltre a questo approccio alle PMI, di tipo commerciale, è stata fatta una considerazione di funzionalità del prodotto. Infatti andare a parlare ad un imprenditore di una PMI di KM, di workflow, di processi e di mappatura della conoscenza è decisamente rischioso, in quanto sono ben pochi i titolari sensibili a queste tematiche, anzi spesso non sanno neppure di cosa si tratti e per questo sono riluttanti e restii non appena sentono utilizzare questa terminologia. Per questo occorre indagare le effettive esigenze delle PMI e parlargli di quello che gli interessa di più nei termini giusti per catturare la loro attenzione.

In realtà queste esigenze non sono poi tanto diverse da quelle delle grandi imprese, anche se deve necessariamente essere diverso il modo in cui ci si pone nei loro riguardi.

– **Capitolo 5** –

Quindi le software house non dovrebbero rivolgersi loro in termini generali e strategici in prospettiva, ma dovrebbero andare sul contingente e proporsi di risolvere i problemi da loro maggiormente sentiti. Tra questi ovviamente rientrano la gestione documentale, la protocollazione, l'archiviazione sostitutiva (ovvero trasformare tutto ciò che è attualmente archiviato su materiale cartaceo in digitale), almeno relativamente alla conoscenza esplicita. In questi casi è dunque meglio cercare di evitare di parlare di mappatura della conoscenza, preferendo piuttosto utilizzare un linguaggio consono a quello dei titolari delle PMI e riguardante più che altro le problematiche che essi si trovano ad affrontare nello svolgimento dell'attività quotidiana.

Per quanto riguarda invece i processi di josh, una delle esigenze maggiormente sentite dalle PMI è la gestione della qualità. La qualità è sì un'esigenza, ma le PMI l'affrontano semplicemente perché sono obbligate, in quanto capita spesso che i consulenti dicano loro che devono essere certificati qualità, per poter lavorare per il grande gruppo o la grande impresa loro cliente. Hanno sempre visto la gestione della qualità come un ostacolo, come una burocratizzazione, un qualcosa in più da fare per avere un certificato che provi che in realtà sono idonee a fare quello che già stanno facendo. Non stupisce quindi la difficoltà e le ostilità nei confronti di queste operazioni da parte delle PMI.

Per questo it Consult ha pensato di poter ottenere enormi vantaggi riuscendo a proporre il concetto di qualità in un modo appropriato, affinché le PMI possano considerarlo come un miglioramento delle funzioni dell'azienda, facendo notare loro che con questo ulteriore controllo l'impresa può in questo modo andare a verificare quali sono state le anomalie che si sono verificate, come sono stati realizzati i processi e quali errori presentano, ovvero tutte le argomentazioni che stanno dietro un sistema di qualità. Una volta illustrati i vantaggi che potrebbero ricavare dal controllo di qualità e le motivazioni che dovrebbero spronarle ad un atteggiamento più positivo verso questo ulteriore compito, le software house, fornendo alle PMI uno strumento per automatizzare il sistema di qualità, risolvono un loro problema e migliorano le loro prestazioni, con un conseguente aumento della soddisfazione delle stesse nel loro operato.

In effetti difficilmente le PMI sentono la necessità di adottare uno strumento di KM, ma è più probabile che avvertono singole esigenze, che come abbiamo visto possono essere molto diverse. Tra queste una delle più sentite è sicuramente l'automazione dei processi di

– **Capitolo 5** –

qualità. Ma sarebbe importante far percepire la qualità come un meccanismo che genera apprendimento organizzativo e arricchimento del patrimonio di risorse immateriali dell'impresa, venendo a costituire quindi un importante strumento di KM. In tal senso i Sistemi di Qualità Aziendale dovrebbero rispondere a tre fondamentali esigenze: di aumentare e aggiornare le conoscenze già presenti attraverso l'introduzione di conoscenze nuove, incorporate negli strumenti, nelle tecniche, nei linguaggi e negli standard della qualità; di disporre di conoscenze formalizzate e accessibili da usare a fini operativi per aumentare le prestazioni di processi e prodotti; di creare nuova conoscenza qualitativamente superiore che eccede le attuali applicazioni operative traducendosi in processi di miglioramento continuo, di scoperta di nuove soluzioni e di ritenzione di quelle efficaci (Compagno, 1999, p. 170).

I Sistemi di Qualità Aziendali in una prospettiva di KM svolgono un importante ruolo nelle diverse fasi del ciclo di gestione della conoscenza, ovvero creazione, diffusione e utilizzo.

Infatti la qualità rappresenta un'utile opportunità per arricchire le basi di conoscenza dell'impresa attraverso un doppio impatto sul patrimonio di conoscenza dell'azienda: fa leva sulle conoscenze esistenti e aggiorna la base di conoscenza, non solo affiancando conoscenze nuove a quelle già esistenti, ma combinandole anche dinamicamente e sinergicamente, dando così luogo a nuove e più ricche forme di conoscenza.

Tuttavia un'impresa che adotta un Sistema di Qualità Aziendale deve fare un investimento in conoscenza tanto maggiore quanto più tacite e concentrate in certi punti sono le attuali conoscenze organizzative, come avviene nelle PMI, il che costituisce, soprattutto per queste ultime, un ostacolo nel ricorso alla certificazione, dato che nelle PMI non c'è formalizzazione e l'organizzazione è vista come l'elemento meno importante nella dinamica del processo produttivo.

Comunque la qualità può rappresentare un'opportunità di evoluzione e di apprendimento organizzativo soprattutto per le PMI (Compagno, 1999, p. 273). Al di là delle situazioni in cui i sistemi di qualità sono una via obbligata, capita anche che siano implementati spontaneamente dalle PMI per diversi motivi, soprattutto commerciali, quali il miglioramento dell'immagine e del rapporto con la clientela e il mantenimento delle posizioni competitive acquisite, ma anche organizzativi, quali la razionalità organizzativa e

– **Capitolo 5** –

il miglioramento del flusso delle comunicazioni intra-aziendali. Altre motivazioni, anche se meno importanti, sono gli obiettivi economici, quali la riduzione dei costi di non qualità e delle inefficienze dei processi informativi interni (Compagno, 1999, p. 283). Tuttavia sono molti i problemi che queste ultime incontrano nell'attuazione di questi sistemi per cui potrebbe essere importante poter ricorrere all'aiuto di software house specializzate nel fornire sistemi di KM.