

– *Introduzione* –

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo lavoro è di analizzare la gestione della conoscenza nelle aziende. Si è approfondita la realtà delle piccole-medie imprese (PMI) italiane e studiato in particolare il processo che ha portato alcune piccole imprese della provincia di Pesaro-Urbino al livello di informatizzazione attualmente raggiunto, attraverso una serie di interviste; si è inoltre esaminato, anche a seguito di uno stage, il caso di una software house di Fermignano, it Consult, che offre soluzioni per il Knowledge Management (KM).

L'interrogativo che guida costantemente il lavoro è se il Knowledge Management sia applicabile o meno alla realtà delle PMI, partendo dall'ipotesi che le carenze, soprattutto culturali e finanziarie, ne rendono più difficile l'introduzione.

Il primo capitolo introduce i concetti che stanno alla base del KM e sottolinea l'ampiezza del fenomeno, che interessa ogni aspetto dell'impresa, da quelli tecnologici all'assetto organizzativo, e che soprattutto implica un cambiamento radicale della cultura aziendale. Peculiarità del Knowledge Management è infatti il coinvolgimento di tecnologia, cultura e processi aziendali. Viene data una definizione di conoscenza in ambito aziendale, partendo dalle diverse tipologie e da come viene creata per poi giungere alla descrizione del modello di Nonaka e Takeuchi. E' poi presentato l'approccio delle Community of Practice in risposta all'approccio orientale, che sottolinea l'importanza dell'elemento umano nella gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni.

Nel secondo capitolo viene analizzato il Knowledge Management più nel dettaglio, ovvero in cosa consiste e nelle varie attività che esso comporta. E' poi sottolineata l'importanza della cultura per un Knowledge Management di successo. Quindi il Knowledge Management riguarda non solo gli aspetti tecnologici e organizzativi delle imprese, ma anche e, anzi, soprattutto quelli culturali tanto che, solo con una cultura aziendale orientata allo scambio e alla condivisione dei saperi, questi stessi diventeranno valore aggiunto per le imprese e risorse a disposizione di tutti.

Inoltre si è cercato di approfondire cosa significhi l'applicazione del Knowledge Management nella gestione delle imprese, prendendo in considerazione per questo la necessità di sviluppare un modus operandi basato sull'apprendimento continuo,

– Introduzione –

l'incentivazione dei dipendenti e la formazione e le varie figure professionali coinvolte in un progetto di Knowledge Management: tra queste il Chief Knowledge Officer, il quale dirige il team che si occupa del Knowledge Management; e i knowledge worker, che devono essere adeguatamente motivati e premiati.

E' importante che le aziende tengano in considerazione tutti questi elementi per una corretta implementazione del Knowledge Management, in quanto solo così è possibile ottenere i vantaggi competitivi che questo comporta: vantaggi relativi alle risorse umane, ai processi aziendali, ai potenziali partners, ai rapporti coi clienti e coi fornitori.

Vengono poi indicati i principali motivi che spingono i manager ad interessarsi al Knowledge Management, ma anche i principali problemi incontrati nella sua introduzione, di natura culturale-organizzativa, tecnologica e finanziaria, e nella valutazione della sua convenienza. Il valore che il Knowledge Management consente di ottenere è dovuto principalmente alla capacità aziendale di mantenere aggiornata ovvero di creare, accumulare, riprodurre e incrementare il bagaglio conoscitivo. Essendo infatti la conoscenza la risorsa immateriale su cui l'impresa deve basare il proprio funzionamento, questa è effettivamente un sistema in grado di alimentare costantemente il bagaglio di conoscenza di cui è dotato e di evolvere continuamente grazie agli individui che ne fanno parte. Occorre poi comprendere che il ritardo delle imprese Italiane relativamente al Knowledge Management è strettamente collegato al ritardo nell'implementazione delle tecnologie informatiche.

Il terzo capitolo analizza l'influenza dell'Information Technology nella realizzazione di un progetto di Knowledge Management. Si esaminano le varie tecnologie a supporto del Knowledge Management, con le quali si cerca di ottimizzare la comunicazione delle conoscenze, per renderne più facile e veloce l'accesso a tutti i membri dell'organizzazione. Quindi non solo strumenti per potenziare la gestione dei dati, ma anche per migliorare i rapporti tra le persone, la vera fonte di sapere e dunque di valore, dell'azienda. Si sottolineano anche i vantaggi e le potenzialità di alcuni mezzi come le reti Intranet, Internet e Extranet, il portale aziendale, la gestione documentale, e tutti gli altri strumenti che facilitano il Knowledge Management. In particolare viene preso in considerazione il Customer Relationship Management (CRM), dato che il management è ormai consapevole del fatto che il cliente è uno dei maggiori punti di forza ed è quindi

– Introduzione –

indispensabile conoscerlo per rispondere al meglio alle sue esigenze. Il CRM non è solo un insieme di strumenti informatici ma consiste anche in una modalità organizzativa innovativa, che, grazie anche ai Call Center, permette l'accesso immediato a tutte le informazioni sulla clientela ad ogni dipendente ed un utilizzo ottimale delle conoscenze su questa, ottenendo notevoli benefici nella gestione aziendale.

Emerge inoltre il problema dell'analisi del valore della conoscenza, cui si può dare una risposta attraverso la metodologia della Balanced Scorecard di Kaplan e Norton, ovvero una valutazione che integra indicatori di performance monetari con variabili quali la soddisfazione del cliente, le potenzialità di crescita, l'immagine, ecc. Con la BSC il management può valutare l'azienda da diverse prospettive: della clientela, interna, dell'innovazione e finanziaria. Le reti interne ed esterne aziendali permettono poi di realizzare un'azienda estesa della conoscenza.

Nel quarto capitolo, si è cercato di delineare, a partire da un lavoro di ricerca svolta dall'Istituto di Studi Aziendali della facoltà di Economia di Urbino, gli effetti delle Information and Communication Technology (ICT) sulle PMI della provincia di Pesaro-Urbino appartenenti ai tre settori manifatturieri più diffusi: meccanico, mobile e tessile. Questo progetto non si è limitato ad approfondire la realtà delle PMI suddette, ma anche quella delle software house. Si sono affrontati i temi dell'arretratezza nell'adozione delle ICT nelle PMI e i principali motivi di tale ritardo, ancor più sentito nelle PMI marchigiane rispetto a quelle di altre regioni del nord; il gap esistente tra le esigenze avvertite dalle PMI e l'offerta di strumenti informatici; la necessità di innovazione continua per poter fornire quel valore aggiunto che permetta loro di sopravvivere nell'attuale mercato globale.

Dopo una breve introduzione sulla metodologia della ricerca a cura dell'Istituto di Studi Aziendali, vengono riportati i risultati delle interviste che ho personalmente effettuato a sei imprese del campione. In particolare per due di queste mi è stato possibile effettuare un'intervista più approfondita e anche un confronto tra esse, in relazione agli aspetti emersi.

Il quinto capitolo tenta di mostrare i benefici che può generare un'applicazione pratica del Knowledge Management attraverso l'analisi di uno specifico caso di studio: josh, la piattaforma realizzata da it Consult, software house costituita a Fermignano (PU) all'inizio del 2001, che realizza strumenti e framework tecnologici atti a supportare le aziende nel

– Introduzione –

processo di migrazione verso nuovi modelli organizzativi, adeguati agli scenari propri dell'economia odierna. Il sistema che fornisce è in grado di gestire oltre alla conoscenza tacita e all'esplicita, anche quella incorporata, ovvero appartenente all'ambiente organizzativo e insita nei processi aziendali, nelle pratiche e nelle routine. E' importante che le aziende si focalizzino sulla gestione di queste, ma devono anche comprendere che l'interazione tra esse permette di creare nuova conoscenza.

L'approccio teorico e metodologico al Knowledge Management di it Consult consiste in sostanza nel ricondurre le tre aree di conoscenza individuate sopra in altrettante macro aree di intervento che costituiscono la base del Knowledge Management, e che a loro volta non possono prescindere da un'infrastruttura tecnologica di base costituita principalmente da un sistema di posta elettronica e dalle reti Intranet o Extranet. I tre pilastri su cui poggia il Knowledge Management sono: la gestione documentale, la mappa delle competenze e il workflow (descrizione formale di processi aziendali).

Si analizzano delle alternative per le PMI che non trovano conveniente investire in sistemi di Knowledge Management: una soluzione commerciale, la Small Business Edition, e un modo alternativo di proporsi ai Titolari di questo tipo di imprese, affrontando il discorso della gestione della qualità e proponendo soluzioni prettamente mirate a dare una risposta a quelli che possono essere i problemi contingenti di queste.

Nell'ultimo capitolo si trovano le conclusioni, con alcune considerazioni di sintesi sul Knowledge Management. Oltre ad un'analisi sullo stato attuale delle cose, sulle opportunità e le sfide che si presentano alle imprese che sperimentano sistemi di Knowledge Management, nel corso di questo lavoro si è cercato di indagare l'applicabilità o meno del modello descritto alla realtà osservata delle PMI.

Vengono infine affrontate le prospettive future del Knowledge Management e i possibili sviluppi, le sue implicazioni e i cambiamenti che sarebbe necessario apportare per un'adeguata diffusione di questo al fine di migliorare l'efficienza organizzativa e quindi economica di ogni impresa. Si sottolinea poi che nelle imprese di qualunque dimensione dovrebbe essere perseguito un innovativo approccio culturale, orientato alla condivisione dei saperi ed alla formalizzazione dei processi, tale da coinvolgere sia i dipendenti sia i manager, e che il Knowledge Management dovrebbe essere considerato come la normalità e non più come un modello estremamente innovativo e per questo distaccato

– Introduzione –

dalla realtà, apprezzandone così tutti i vantaggi che la sua adozione permetterebbe di ottenere.