

## CAPITOLO 1

### COS'È LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA?

#### 1.1 DEFINIZIONE DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Oggi la complessità crescente della società, l'esubero di informazioni e il processo di globalizzazione richiedono la capacità delle organizzazioni di affrontare le trasformazioni in modo attivo trasformando i cambiamenti in opportunità di crescita attraverso il sapere.

La conoscenza costituisce il principale fattore per la creazione del valore aggiunto nei modelli economici evoluti. In azienda saper creare, localizzare, trasferire e gestire le informazioni, diventa un elemento strategico e un vantaggio competitivo per l'impresa.

Lo sviluppo organizzativo aziendale ha subito veri e propri stravolgimenti negli ultimi vent'anni e lo sconvolgimento della struttura gerarchica ha comportato effettivi apporti positivi in termini di snellimento delle procedure burocratiche, ma anche problemi di comunicazione e di trasmissione informativa che senza l'aiuto di strumenti informatici risulterebbero difficilmente risolvibili.

Il fulcro della questione è profondamente legato al ruolo dell'informazione: in aziende fortemente gerarchizzate, essa veniva filtrata e gestita attraverso una piramide rovesciata, dal vertice della struttura verso la base mentre ora, grazie alle potenzialità di internet, raggiunge tutti i membri dell'organizzazione. Tale informazione non ha possibilità

## - Capitolo 1 -

---

di essere verificata dall'azienda tradizionale: l'accelerato flusso di dati crea nuova conoscenza che, se non comunicata rimane tacita e dunque, in un'ottica di condivisione, risorsa inutilizzata.

In un contesto tale si rende possibile, da una parte una continua innovazione e propensione al cambiamento e dunque una migliore adattabilità alle condizioni di mercato, dall'altra una massimizzazione del valore dell'organizzazione sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista relazionale.

Il futuro di una società e la sua valutazione nel mercato diventa oggi più che mai legato all'abilità dell'azienda di creare nuovi prodotti in modo rapido, raggiungere nuovi mercati, reagire prontamente a nuove minacce, ma tutto questo è possibile solo adattando l'organizzazione aziendale alle nuove tecnologie e definendo nuovi ruoli e responsabilità.

Tutto ciò rientra in un sistema di riferimento differente rispetto agli ambienti conosciuti fino ad oggi. I calcolatori non sono più soltanto strumenti o soluzioni che si applicano a specifiche esigenze d'impresa, ma sono diventati l'ambiente nel quale lavoriamo, tanto è vero che si usano i calcolatori per produrre così tanta informazione che il vero problema non è la sua presenza, ma la qualità della stessa e la sua reperibilità.

Per Knowledge Management<sup>1</sup> (gestione della conoscenza), s'intende l'insieme degli strumenti e delle metodologie gestionali, che facilitano un'efficiente creazione e scambio di conoscenza a tutti i livelli dell'organizzazione al fine di creare valore per l'impresa, esso rappresenta una strategia che permette di portare l'informazione giusta alle persone giuste e nel momento giusto, aiutandole a condividere e trasformare informazioni in azioni che migliorino le performances dell'organizzazione.

L'obiettivo fondamentale del Knowledge Management è di trasferire la capacità intellettuale ai lavoratori, per far sì che si possa sviluppare un processo decisionale che responsabilizzi e coinvolga il dipendente.

Si parte dal presupposto che il vantaggio competitivo sul quale le aziende possono contare per un posizionamento ottimale sul mercato sono le persone che ne fanno parte: ciò che farebbe la differenza sarebbero le abilità proprie dei singoli appartenenti all'azienda, compito dell'azienda è rendere queste abilità una risorsa globale di esclusiva proprietà dell'impresa.

---

<sup>1</sup> Nei capitoli successivi si farà spesso riferimento al Knowledge Management attraverso la sigla KM.

## - Capitolo 1 -

---

Il KM è principalmente una disciplina di gestione che considera il capitale intellettuale come risorsa da gestire.

Gli strumenti principali applicati alla pratica del KM sono la dinamicità organizzativa, l'ingegnerizzazione dei processi e la tecnologia, i quali lavorano in comunione per migliorare la cattura dei dati, informazione e conoscenza e portarla agli individui e ai gruppi impegnati nei loro compiti specifici.

Questi individui, denominati knowledge worker, sono una risorsa fondamentale perché su di essi confluisce la ricchezza intellettuale dell'azienda e che, con le loro decisioni, ne determinano il successo o il fallimento.

Il KM è dunque un processo incrementale e continuo nel quale le conoscenze esistenti vengono raccolte, organizzate e rese disponibili, ma che non consiste semplicemente nella creazione di un database centralizzato che comprenda tutta la conoscenza aziendale, ma bensì si tratta di abbracciare fonti di conoscenza eterogenee che vanno dai database alla documentazione e ai web sites, catturandone il significato attraverso le sue relazioni con altre informazioni presenti nell'organizzazione.

Karl-Erik Sveiby definisce la gestione della conoscenza in base a come operano i protagonisti che se ne occupano:

- **Traccia-IT** Gestione della Conoscenza = Gestione delle informazioni  
Ricercatori e professionisti intendono la conoscenza come oggetto che può essere identificato e maneggiato nei sistemi informativi. Questa "traccia" sta prendendo piede velocemente grazie agli sviluppi dell'information technology.
- **Traccia-Persone** Gestione della conoscenza = Gestione delle persone.  
Ricercatori e professionisti sono coinvolti nella valutazione, cambiamento e miglioramento delle abilità e/o comportamento individuale umano. Essi intendono la conoscenza come processo. Sono coinvolti nell'apprendimento e nella gestione di queste competenze a livello individuale.
- **Livello: Prospettive individuali.** L'attenzione di ricerca e pratica sono rivolte all'individuo
- **Livello: Prospettiva Organizzativa.** L'attenzione di ricerca e pratica sono rivolte all'organizzazione.

## - Capitolo 1 -

Gestione della Conoscenza		
<b>Traccia</b>	<b>Traccia-IT</b>	<b>Traccia-persone</b>
<b>Livello</b>	Conoscenza= Oggetto	Conoscenza = Processo
<b>Livello organizzativo</b>	"Re-engineers"	"teorici di organizzazione aziendale"

*Tabella I.1* Persone, tecnologia e livello organizzativo per la gestione della conoscenza

In modo molto semplificato questa griglia distingue due concetti di conoscenza. I ricercatori e i professionisti nella colonna conoscenza = oggetto si affidano alla teoria dell'informazione nel loro approccio alla conoscenza. I professionisti e i ricercatori della colonna conoscenza = processo sono ispirati dai concetti di filosofia, psicologia e sociologia.

La traccia-IT ha avuto tre fasi:

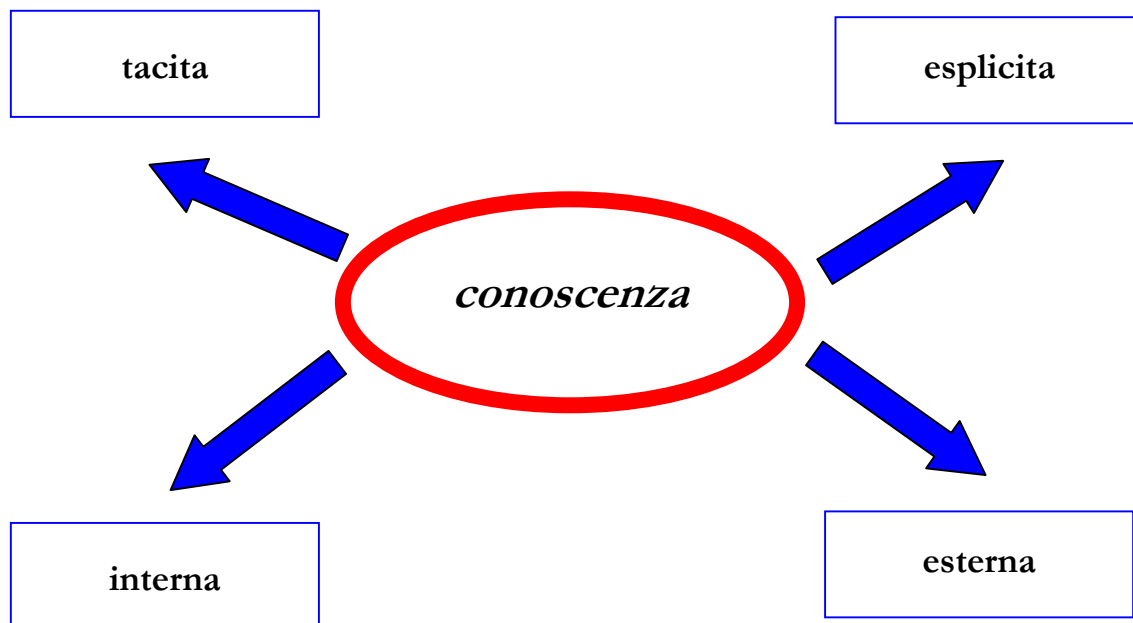
1. Nella prima si sono studiate le possibilità di sfruttamento dell' information technology e le sue applicazioni nell'ambito gestionale. Questa fase è cominciata nel 1992 e ha portato alla creazione di una moltitudine di project database, best practices database etc.
2. Nella seconda fase si è focalizzata l'attenzione sui clienti e sulla possibilità di sfruttare la IT per servirli meglio. Creazione di Data warehousing senza nessuna interazione.
3. La terza fase è quella attuale. Creazione di pagine web interattive, e-business, e-commerce, transazioni on-line.

La traccia-persone, anche se di origini antiche, è ancora allo stadio infantile quando entra a far parte delle applicazioni di gestione della conoscenza. Riguarda la

- Capitolo 1 -

massimizzazione della produttività delle persone per creare nuova conoscenza e per edificare ambienti conduttivi della condivisione della conoscenza. L'investimento in infrastrutture umane diventa strategico ai fini di un più efficiente sfruttamento dell'IT.

Nel contesto aziendale, il concetto di conoscenza assume diverse sfumature:



*Figura I.1* Livelli di conoscenza nella struttura organizzativa

- Conoscenza esterna: è la conoscenza del settore in cui opera l'azienda, dei mercati di sbocco, dei clienti, dei fornitori, dei trend di mercato, di prodotti e servizi, etc.
- Conoscenza interna: è la conoscenza che appartiene all'ambiente organizzativo ed è raccolta nei processi, nelle pratiche e nelle capacità e competenze delle persone che lavorano nell'impresa.
- Conoscenza esplicita: è la conoscenza codificata ed elaborata e facilmente reperibile nei documenti o in formato elettronico. Si caratterizza per essere strutturata e interpretabile, oltre ad avere spesso un volume ingestibile. Infatti, un esubero di informazione "esplicita" rischia di essere un ostacolo per l'attività di impresa. Si esige a questo proposito un sistema intelligente che fornisca informazioni utili e strutturate.

- Capitolo 1 -

---

- Conoscenza tacita: è la conoscenza soggettiva e personale delle singole persone ed è difficilmente catalogabile. E' destrutturata e difficilmente trasferibile, ma spesso contiene un elevato valore strategico per l'impresa. Il problema principale è esplicitarla in forma comunicabile e reperibile.

Anche se la locuzione di Knowledge Management è relativamente recente, molti suoi concetti non sono nuovi. Spesso le imprese fanno inconsapevolmente uso di strumenti di KM senza però dargli importanza strategica.

Si pensi alle imprese nel cui organigramma compaiono funzioni dedicate alla gestione delle informazioni, alla gestione del cambiamento organizzativo, all'aggiornamento professionale etc., senza che però vi sia un'organizzazione organica di queste funzioni.

Per creare un effettivo plusvalore la conoscenza deve essere diffusa e disponibile e gestita in ottica manageriale.

Nel processo di gestione della conoscenza si possono individuare due dimensioni rilevanti:

- una dimensione riguarda la necessità di estrarre e strutturare il proprio patrimonio di conoscenze. Questa dimensione comprende tutte le iniziative relative al sistema informatico nonché al recupero e alla formalizzazione della conoscenza.
- l'altra dimensione riguarda la necessità di sviluppare e utilizzare il proprio patrimonio di conoscenze. Questa dimensione, riguarda tutte le iniziative che toccano l'organizzazione aziendale e le risorse umane volte a favorire la condivisione e l'acquisizione di conoscenza.

Sviluppare e utilizzare la conoscenza significa favorire il processo di sfruttamento, condivisione e creazione della conoscenza.

Per realizzare questo processo è necessaria innanzi tutto il riconoscimento, da parte della dirigenza, dell'importanza della conoscenza nella creazione di valore e la creazione di un ambiente di collaborazione e comunicazione.

Altrettanto importanti sono l'individuazione delle fonti della conoscenza e dei modelli di interscambio della stessa nonché la creazione di un linguaggio aziendale comune.

---

- Capitolo 1 -

---

Punti cruciali sono anche la metodologia, vale a dire la comprensione del processo di sviluppo e di condivisione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, e l'incontro tra chi possiede la conoscenza e colui che la cerca.

Il problema principale è quello di trovare il modo di far emergere tutte le conoscenze tangibili e intangibili proprie dell'azienda, organizzarle, classificarle e memorizzarle; successivamente si tratterà di individuare le caratteristiche di un sistema, informatico e non, che possa gestirle, facilitarne il reperimento e diffonderle.

Obiettivo ultimo deve essere quello di rendere disponibile il patrimonio informativo e conoscitivo dell'impresa in modo tale che tutti coloro che ne hanno bisogno per svolgere la propria attività ne possano beneficiare, nella forma e nel modo più consono alle loro necessità cognitive, di apprendimento, di lavoro e di contingenza.

Quindi Knowledge Management significa anche promuovere una cultura della comunicazione e della condivisione del sapere, all'interno di tutto il sistema azienda attraverso l'aumento dei flussi informativi all'interno e verso l'esterno, l'utilizzo sapiente delle nuove tecnologie, l'aumento delle relazioni e delle occasioni di contatto e di scambio, lo snellimento gerarchico, l'attenzione e l'ascolto delle esigenze di tutti gli anelli della catena del valore (dai fornitori ai clienti), il trasferimento delle conoscenze, il coinvolgimento dei destinatari dei propri prodotti-servizi attraverso soluzioni interattive, la flessibilità dei collaboratori e una rinnovata attenzione verso i linguaggi.

Il Knowledge Management deve diventare la leva principale per la valorizzazione delle risorse soft, "nascoste" dell'organizzazione.

In un contesto di mercati dinamici e ad alto tasso di innovazione è indispensabile che il management punti alla valorizzazione della risorsa conoscenza, dal momento che essa entra in gioco in tutti i processi aziendali, dallo sviluppo di nuovi prodotti al controllo della qualità, dalla formazione del personale alla gestione delle relazioni con fornitori e clienti.

La sfida del knowledge management rappresenta una grande opportunità per le imprese e si prefigura come una rivoluzione sotto il profilo organizzativo.

---

- Capitolo 1 -

---

## 1.2 APPROCCI AL KNOWLEDGE MANAGEMENT

E' possibile suddividere i diversi contributi al tema della gestione della conoscenza in tre filoni che anticipano e spiegano gran parte di ciò che viene oggi definito knowledge management. I tre "approcci" sono:

### 1.2.1 Approccio Razionalista: la conoscenza come informazione.

E' il primo filone in ordine temporale che affonda le sue radici nella tradizione epistemologica occidentale di stampo razionalista e positivista. Esso nasce come tentativo di superare i limiti delle impostazioni organizzative ed economiche classiche senza alterarne i presupposti di fondo.

Questo approccio vede nella conoscenza una risorsa oggettiva la cui evidente disponibilità e trasparenza la rende accessibile a tutti. Il sapere coincide con il mondo delle relazioni economiche e della tecnologia, ed è l'operare dei mercati che rende raggiungibile questo sapere, supportato dalle tecnologie esistenti.

Le scelte e i gusti dei consumatori è palesato nelle preferenze e nell'utilità, il comportamento dell'imprenditore è determinato dal calcolo di massimizzazione del profitto mentre la produzione e i suoi costi dipendono dalla tecnologia fisica disponibile.

In quest'ottica la conoscenza rappresenta un elemento disponibile, ma che non assume rilevanza strategica dal momento che la disponibilità di queste informazioni stanno alla base, non solo di ogni scelta di investimento, ma anche nelle decisioni di ordinaria amministrazione.

Esiste quindi una Razionalità Limitata (Herbert Simon 1972) ciò vuol dire che le persone prendono decisioni avendo una conoscenza parziale della situazione, utilizzando routines intese come procedure dettate dalle esperienze e dalla prassi che ci dicono quali informazioni vanno considerate per prendere una decisione, adottando le tecnologie dell'informazione per spostare i limiti della loro razionalità, aumentando la capacità di memoria e di elaborazione. In termini di KM, l'approccio razionalista è quello che ha maggiormente ispirato le soluzioni e la letteratura manageriale sul tema.



## - Capitolo 1 -

---

L'obiettivo di un sistema di Knowledge Management è quello di abbattere le barriere che impediscono al mercato della conoscenza (Davenport, Prusak 2000) di diventare efficiente, aumentando la completezza dell'informazione, superando le asimmetrie ed evitando i localismi. Davenport e Prusak suggeriscono la creazione di veri e propri knowledge marketplace, capaci di esplicitare il valore reale della conoscenza e favorire l'incontro efficiente tra le parti interessate.

L'esigenza di superare i limiti della razionalità ha portato ad enfatizzare il ruolo dell'information technology (IT), con il ruolo di potenziatore delle capacità cognitive umane. Attraverso le IT l'organizzazione fornisce ai propri membri strumenti capaci di accumulare, codificare e trasferire conoscenze.

Ad esempio, per massimizzare la capacità di creare conoscenza, vengono utilizzati strumenti collaborativi come gli shared workspace, per favorire il reperimento delle conoscenze vengono utilizzati strumenti di information retrieval e di text mining, per espandere la capacità di memoria vengono utilizzati repository e knowledge base, per aumentare la capacità di codificare informazioni vengono utilizzate ontologie e linguaggi di rappresentazione, mentre per facilitare la diffusione di conoscenza vengono proposte tecnologie di document management e publishing.

### 1.2.2 Approccio Cognitivista: la conoscenza come interpretazione.

Secondo questo approccio il fulcro del problema non sta nella limitata quantità di informazione disponibile, ma piuttosto il fatto che un'informazione è suscettibile di diverse interpretazioni a seconda del contesto e quindi il nocciolo della questione si sposta dall'incertezza all'ambiguità.

Il fautore di questo approccio J.March critica l'approccio razionalista e pone la decisione al centro del problema e la conoscenza come supporto nella scelta.

Se quindi la scelta è frutto di interpretazione, anche la decisione viene a dipendere dal modo in cui diamo senso alle cose, ovvero dipende da elementi interni al soggetto, quindi cognitivi, quali la sua scala dei valori, le sue assunzioni, la sua identità.

La conoscenza da esogena, diviene endogena, aprendo la strada ad una serie di variabili: le preferenze di una decisione cambiano a seconda dei suoi obiettivi, i legami causa effetto tra decisioni e conseguenze vengono stabilite a posteriori attraverso processi

---

- Capitolo 1 -

---

di giustificazione, la decisione non esiste in quanto tale, ma come rituale per celebrare aspetti di natura sociale.

Da limite della razionalità, l'ambiguità dell'ambiente diviene opportunità di interpretare le situazioni secondo punti di vista differenti e di agire modificando l'ambiente circostante conseguentemente.

Le persone sono immerse in reti di rapporti sociali con altre persone con le quali costantemente negoziano il senso delle situazioni, con l'obiettivo di procedere ad un'azione coordinata capace di modificare l'ambiente.

E poiché tale azione è il frutto di processi cognitivi interni ai soggetti, l'ambiente stesso viene ad essere modificato e plasmato sulla base di processi interpretativi soggettivi e collettivi. Detto altrimenti, da descrizione di un ambiente dato, la conoscenza diviene strumento per costruire socialmente la realtà.

Dal punto di vista del KM, emergono soluzioni e metodologie volte all'esplicitazione di quegli schemi interpretativi, o modelli mentali, che sfruttano il modo in cui il management percepisce la realtà e conseguentemente, procede all'azione (Senge 1990, Agyris e Schoen 2002). Attraverso tali processi si vuole mostrare la natura soggettiva delle convinzioni e delle teorie aziendali correnti, la loro capacità di costringere l'azione verso sentieri predeterminati e spesso controproducenti, l'opportunità di modificare tali modelli per agire in modo diverso, e la necessità di favorire processi di comunicazione e condivisione non solo dell'informazione, ma anche e soprattutto delle visioni prodotte.

E' da sottolineare come queste soluzioni siano caratterizzate per un verso da una maggiore complessità dei temi toccati, quali i modelli mentali, e da un maggior impatto sui tradizionali assetti organizzativi.

Per tali motivi, queste soluzioni divengono spesso la base di metodologie per la sensibilizzazione del top management a nuovi metodi di conduzione aziendale basati su suggestioni soggettiviste.

Oppure servono per legittimare e dare valenza organizzativa a progetti tecnologici di impronta razionalista, o più raramente per sostenere approcci consulenziali di nicchia volti alla promozione di processi di cambiamento.

- Capitolo 1 -

---

### 1.2.3 Approccio Pragmatico: la conoscenza come pratica

Quest'ultimo filone è quello che cronologicamente e concettualmente è più vicino al KM. Questo approccio affonda le sue radici negli studi sulle culture organizzative e sull'influenza esercitata da elementi prettamente sociali quali l'appartenenza, la fiducia e l'identità.

Tali studi operavano all'interno di una visione della socialità come vincolo o bisogno da tenere in considerazione nella progettazione di organizzazioni razionali. Infatti se da un lato le organizzazioni devono comportarsi come soggetti razionali, dall'altro le persone esprimono bisogni sociali non strettamente riconducibili ai canoni della razionalità come l'emotività.

Nasce allora l'esigenza di gestire tali aspetti al fine di produrre minore interferenza possibile sui processi razionali aziendali.

Parallelamente alla critica della razionalità e alle sue varianti emerge anche una visione che vede nella socialità una determinante fondamentale dei processi organizzativi che passa per l'appunto attraverso i temi propri della cultura, per poi sfociare in quelli dell'apprendimento.

La critica della razionalità spesso si accompagna ad un'enfasi crescente su quegli aspetti di natura sociale legati al ruolo del consenso e della diversità interpretativa nello sfruttare l'azione coordinata di più soggetti.

Nel campo del KM, il tema della conoscenza pratica ha avuto notevole eco ed ha generato due macro filoni.

Il primo si concentra sugli aspetti pratici del sapere, ponendo al centro dell'analisi il livello prettamente individuale. Secondo questa concezione è solo attraverso l'esperienza individuale che si produce una conoscenza pratica che può essere utilmente diffusa all'interno dell'organizzazione.

E' stato soprattutto Nonaka (1995) a portare questo tema al centro dell'attenzione delle aziende introducendo il concetto di sapere implicito.

Il sapere che nasce in questa forma fortemente legata al vissuto soggettivo di chi la produce, può diventare valore per l'azienda attraverso la sua esplicitazione e codifica. In questo modo diviene generale ed astratto e quindi applicabile e riusabile in contesti diversi da quello di produzione.

## - Capitolo 1 -

---

Il secondo filone si collega al precedente in quanto capace di superarne alcuni limiti. Se da un lato l'approccio di Nonaka sostiene l'opportunità di valorizzare il sapere pratico, dall'altro propone un meccanismo di codifica per certi aspetti artistico e macchinoso e quindi costoso e poco controllabile.

Wenger (1998) afferma la natura sociale della conoscenza pratica ovvero sottolinea la dimensione collettiva, piuttosto che individuale, di formazione del sapere pratico.

Le persone partecipano a comunità informali all'interno delle quali imparano acquisendo la pratica del gruppo, e generano conoscenza contribuendo all'aggiornamento e alla modifica di tali pratiche.

Pertanto, un sistema di KM non deve tanto porsi l'obiettivo di esplicitare la conoscenza implicita degli individui, ma piuttosto quello di favorire la creazione e la diffusione sociale di conoscenza pratica.

Questo avviene favorendo la nascita e la vitalità del tessuto di relazioni informali che alimenta il sistema delle comunità di pratica anche attraverso l'uso di tecnologie aperte, poco strutturate e prettamente collaborative, capaci di sostenere la nascita di comunità tradizionali, o persino virtuali.

Rispetto all'approccio di Nonaka, nella proposta delle comunità il costo della diffusione del sapere non viene sostenuto dall'organizzazione attraverso la gestione del processo di esplicitazione, ma direttamente dai knowledge worker che, di fatto e indipendentemente dalla volontà organizzativa, partecipano ai processi di interazione comunitaria.

Il compito dell'organizzazione, in questo senso, si riduce a massimizzare l'opportunità di tale processo fornendo un'adeguata infrastruttura di comunicazione.

Anche se il crescente riconoscimento della conoscenza come risorsa fondamentale è una novità positiva, il balzo occidentale sul Knowledge Management potrebbe essere un passo falso.

Come abbiamo visto, l'accento, in Occidente, è stato posto sulla conoscenza esplicita, la misurazione e la gestione della conoscenza esistente, e la restrizione delle iniziative di Knowledge Management a pochi individui selezionati.

Questo atteggiamento accentua una visione dell'azienda come semplice macchina per l'elaborazione delle informazioni.

## - Capitolo 1 -

---

Ciò di cui le compagnie occidentali hanno bisogno è dimenticare la loro attuale visione della conoscenza e tenere in maggior conto la conoscenza tacita, la creazione di nuova conoscenza, e il coinvolgimento di tutti i dipendenti.

Solo allora l'azienda potrà essere considerata come un organismo vivo, capace di generare continuamente l'innovazione in un processo di auto-organizzazione. Bisogna evitare che quello del Knowledge Management sia soltanto una moda sterile nei risultati, quando invece il suo potenziale è enorme.

I manager occidentali sono affascinati dalla Conoscenza. Parecchie tendenze fondamentali collaborano ad alimentare il movimento del Knowledge Management. Tra esse le seguenti:

- la tendenza a interpretare la conoscenza come risorsa di base;
- la tendenza verso attività industriali basate sulla conoscenza;
- la tendenza a considerare la crescita come massima priorità gestionale;

### **La tendenza a interpretare la conoscenza come risorsa di base**

Peter Drucker afferma che la conoscenza è divenuta "la" piuttosto che una risorsa. La conoscenza ha spiazzato il capitale e il lavoro per diventare il solo fattore di produzione:

" le attività centrali nella creazione di ricchezza non saranno né l'allocazione di capitali in impieghi produttivi né il lavoro ... Il valore oggi è creato dalla produttività e dall'innovazione, che sono tutte e due applicazioni della conoscenza al lavoro."

La produttività della conoscenza sta diventando il fattore determinante per la competitività di un'azienda, di un complesso industriale, di un intero paese.

Nessun paese, nessun complesso industriale, nessuna azienda ha vantaggi o handicap naturali. L'unico vantaggio consiste nella capacità di sviluppare conoscenza universalmente disponibile.

I lavoratori della conoscenza, che ora costituiscono il 35-40 % della forza lavoro, diverranno, in conseguenza di tale indirizzo, il gruppo sociale eminente. Secondo Drucker, " Essi possederanno sia i mezzi di produzione che gli strumenti di produzione...i primi

---

## - Capitolo 1 -

---

attraverso i loro fondi pensione, che stanno emergendo rapidamente in tutti i paesi sviluppati come gli unici reali proprietari, i secondi poiché i lavoratori della conoscenza sono padroni della propria conoscenza e possono portarla con sé ovunque vadano."

### **La tendenza verso attività industriali basate sulla conoscenza**

Le attività industriali basate sulla conoscenza stanno diventando le attività leader nell'economia odierna. Per citare di nuovo Drucker:

"Le industrie che si sono poste al centro dell'economia negli ultimi 40 anni hanno come attività economica la produzione e la distribuzione della conoscenza e dell'informazione più che la produzione e la distribuzione di beni materiali.

Le attività non commerciali che producono e applicano conoscenza sono cresciute, nei paesi sviluppati persino di più delle attività industriali basate sulla conoscenza."

Queste ultime comprendono sia il settore dei servizi che quello manifatturiero.

Il settore dei servizi comprende sia le industrie in cui la conoscenza è effettivamente il prodotto, come la consulenza aziendale e la formazione, sia quelle in cui il prodotto è basato sull'applicazione della conoscenza, come ad esempio l'architettura.

Il settore manifatturiero comprende sia le industrie che producono beni ad alto contenuto di conoscenza, come i pacchetti software, sia quelle che producono beni basati sull'applicazione della conoscenza, come le case farmaceutiche.

### **La tendenza a considerare la crescita come massima priorità gestionale**

Negli ultimi cinque o sei anni i manager occidentali hanno concentrato i loro sforzi sulla drastica riduzione dei costi per mezzo di ridimensionamenti e reingegnerizzazione.

Recentemente però hanno scoperto che la rimozione di tutti i tempi morti nella giornata lavorativa giocava contro la creatività e l'innovazione, che sono i motori della crescita. Nonaka e Takeuchi sostengono che le aziende giapponesi hanno migliorato le loro

- Capitolo 1 -

---

posizioni nella competizione internazionale, per merito delle loro abilità ed esperienze nella creazione della conoscenza aziendale, che è la chiave del particolare modo con cui le compagnie giapponesi sanno innovare.

La creazione della conoscenza aziendale è definita come la capacità di una compagnia nel suo insieme di creare nuova conoscenza, di disseminarla all'interno della sua struttura, di incorporarla nel prodotto, nei servizi e nei sistemi.

Le aziende giapponesi, che in maggioranza hanno rifiutato il ridimensionamento e la reingegnerizzazione, perfino durante la recente recessione, sono particolarmente abili nell'utilizzare questo processo per generare innovazione ininterrotta e crescente.

Il concetto di Knowledge Management ha colpito l'Occidente come un fulmine in questi ultimi anni ed è diventato una delle concezioni manageriali più popolari. Esso presenta due aspetti:

- la misurazione della conoscenza o capitale intellettuale;
- la sua gestione;

Le aziende europee hanno assunto la leadership nello sviluppo dei sistemi di misurazione dei loro beni immateriali e nella pubblicazione dei risultati. Queste aziende hanno realizzato, nel complesso, centinaia di indici e scale di misura nello sforzo di fornire una visione complessiva dei beni immateriali disponibili.

Per esempio, queste aziende valutano elementi come la percentuale di prodotto derivante da nuovi lanci, la proporzione tra le spese totali e quelle dedicate all'innovazione tecnologica, il rapporto tra il numero totale di dipendenti e quello dei dipendenti impiegati nelle tecnologie dell'informazione o ancora la percentuale dei dipendenti che lavora a contatto diretto col cliente.

Queste aziende pubblicano inoltre questi indici nei loro rapporti annuali per evidenziare quanto i beni immateriali stiano effettivamente crescendo.

Le aziende americane hanno invece posizioni di testa nell'effettiva gestione della conoscenza. I migliori esempi nelle società di servizi che hanno effettivamente la conoscenza come prodotto vengono per la maggior parte dalle aziende di consulenza aziendale americane.

Queste aziende hanno dato spazio a delle figure professionali con il compito di gestire la conoscenza, di mantenere ordinate le basi di dati, di indicizzare e strutturare i

## - Capitolo 1 -

---

documenti e distruggere i dati obsoleti. Essi hanno anche il compito di indurre i consulenti all'uso del sistema e di identificare gli argomenti che meritano di essere trasformati in progetti di ricerca.

### 1.2.4 Knowledge management in Giappone: il modello Nonaka Takeuchi

Il boom che ha colpito l'Occidente non riguarda la conoscenza in sé, ma la gestione della conoscenza. L'Europa appare essere sul versante della valutazione, gli Stati Uniti su quello della gestione.

I giapponesi non si sono accodati alle altre economie in questo boom del Knowledge Management.

Questo non perché essi non riconoscano pienamente l'importanza della conoscenza come risorsa e come motore fondamentale dell'innovazione.

Ciò di cui non sono convinti è il valore del limitarsi a valutare e gestire la conoscenza esistente in modo meccanico e metodico, essi dubitano che solo questo possa promuovere l'innovazione.

La riluttanza delle aziende giapponesi ad accettare il Knowledge Management è dovuta all'influenza del pensiero di Nonaka. Secondo l'Economist le idee di Nonaka sulla conoscenza differiscono dalla visione diffusa in Occidente in due aspetti fondamentali:

Il primo è la sua relativa mancanza d'interesse per le tecnologie dell'informazione. Molte compagnie americane fanno coincidere la "creazione di conoscenza" con l'installazione di basi di dati computerizzati.

Il professor Nonaka sostiene che una gran parte della conoscenza aziendale non ha nulla a che fare coi dati, ma è basata sulla conoscenza informale operativa, vale a dire ogni cosa, dal nome della segretaria di un cliente, al modo migliore di trattare con un fornitore aggressivo. Molti di questi tesori sono immagazzinati nella mente dei quadri intermedi proprio coloro che la reingegnerizzazione ha rimpiazzato coi computer.

Il secondo aspetto che differenzia il pensiero del professor Nonaka rispetto a quello occidentale è la sua insistenza sul fatto che le aziende hanno bisogno di ridurre molto la tensione per rimanere creative.



- Capitolo 1 -

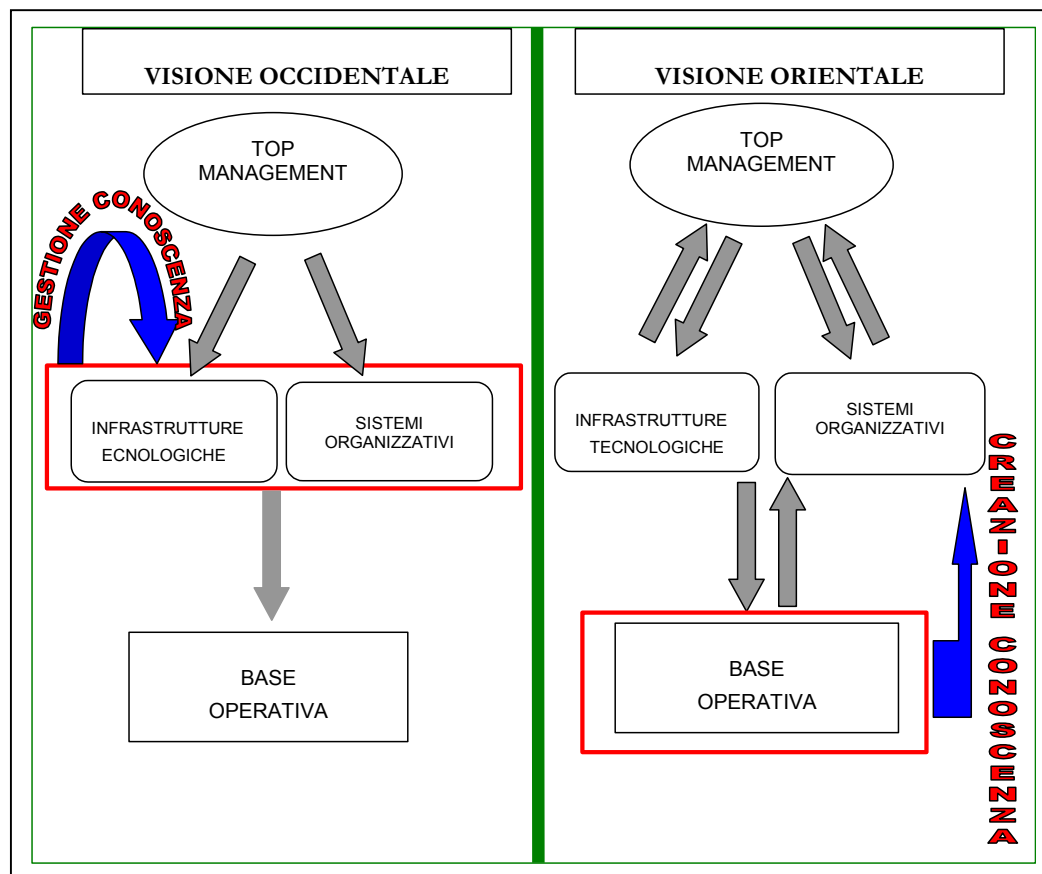


Figura I.2 Visione orientale e occidentale del KM. Il primo crea conoscenza a partire dalla base operativa, il secondo gestisce la conoscenza attraverso la tecnologia e la struttura organizzativa

L'approccio giapponese alla conoscenza differisce da quello occidentale in molti aspetti. Tuttavia vi sono tre differenze sostanziali:

- cosa si intende per conoscenza;
- come le aziende gestiscono la conoscenza;
- chi sono i protagonisti.

In Giappone la conoscenza non è intesa semplicemente come insieme di dati o informazioni che possano essere immagazzinati in un computer, essa coinvolge anche emozioni, valori e intuizioni, inoltre le aziende non si limitano a gestire la conoscenza, ma la "creano", infine ogni appartenente all'organizzazione è coinvolto nella creazione della conoscenza aziendale, con i quadri intermedi che fungono da organizzatori principali della conoscenza.

---

- Capitolo 1 -

---

Ci sono due tipi di conoscenza. Una è la conoscenza esplicita, che può essere espressa in parole e numeri e distribuita sotto forma di dati, formule scientifiche, descrizioni dei prodotti, manuali, principi fondamentali e così via.

Questo tipo di conoscenza può essere facilmente trasmessa in forme definite e organizzate. Questa è stata la forma di conoscenza prevalente in Occidente.

I Giapponesi vedono invece tale forma come la punta dell'iceberg. Essi ritengono che la conoscenza sia essenzialmente tacita, qualcosa che non è facile né vedere né esprimere.

La conoscenza tacita è altamente personale e difficile da definire, il che rende difficile anche comunicarla e condividerla. Percezioni soggettive, intuizioni e previsioni rientrano in questo tipo di conoscenza. La conoscenza tacita, inoltre, è profondamente radicata nelle azioni e nelle esperienze di un individuo, come del resto gli ideali, i valori e le emozioni che gli appartengono.

Per essere precisi bisognerebbe distinguere tra due dimensioni diverse di conoscenza tacita. La prima è la dimensione "tecnica", che comprende il genere di abilità e "trucchi del mestiere" difficili da definire e spesso compresi nel termine know-how.

Maestri artigiani o chef a tre stelle, per esempio, sviluppano un bagaglio di abilità "sulla punta delle dita" dopo anni di esperienza.

Ma spesso essi trovano difficile esprimere i principi tecnici e scientifici su cui la loro conoscenza si basa.

Le percezioni altamente soggettive, le intuizioni, le previsioni e le ispirazioni provenienti dall'esperienza corporea appartengono a questa dimensione.

La conoscenza tacita contiene anche un'importante dimensione cognitiva. Essa consiste nelle convinzioni, nelle sensazioni, negli ideali, nelle emozioni e nei modelli mentali così radicati in noi da indurci a darli per sicuri.

Sebbene essi non possano essere facilmente espressi, questa dimensione della conoscenza tacita delinea il nostro modo di interpretare il mondo che ci circonda.

La differenza nella tradizione filosofica Occidentale rispetto a quella giapponese spiega il motivo per cui i managers occidentali tendono a privilegiare l'importanza della conoscenza esplicita, i Giapponesi hanno di gran lunga preferito l'importanza dell'esperienza corporea.

---

- Capitolo 1 -

---

C'è una lunga tradizione filosofica in Occidente, che apprezza la conoscenza concettuale precisa e le scienze esatte.

Al contrario, la tradizione intellettuale giapponese privilegia la incorporazione dell'esperienza diretta, personale.

E' questa differenza tradizionale che spiega la differenza nell'importanza che viene attribuita alla conoscenza esplicita o a quella tacita.

La distinzione tra conoscenza esplicita e conoscenza tacita è la chiave per comprendere le differenze tra l'approccio occidentale al problema della conoscenza o knowledge management, e quello giapponese o knowledge creation.

L'Occidente ha privilegiato la conoscenza esplicita, il Giappone quella tacita.

La conoscenza esplicita può facilmente essere "operata" da un computer, comunicata con mezzi elettronici e immagazzinata in un database.

Ma la natura soggettiva e intuitiva della conoscenza tacita rende difficile trattare o trasmettere la conoscenza acquisita in forme logiche e sistematiche.

Per poter comunicare e distribuire la conoscenza tacita all'interno di un'organizzazione è necessario convertirla in parole e numeri comprensibili per tutti.

E' proprio durante questa conversione, da tacita ad esplicita, che la conoscenza aziendale viene creata.

La ragione per cui i manager occidentali tendono a non affrontare il problema della creazione di conoscenza aziendale può esser fatta risalire alla visione della conoscenza come necessariamente esplicita.

Essi danno per scontata una concezione dell'organizzazione come terreno per una "gestione scientifica" e come "strumento per l'elaborazione delle informazioni".

Frederick Taylor prescriveva metodi "scientifici" per il lavoro, il più importante dei quali era lo studio dei tempi e dei metodi.

Lo studio dei tempi e dei metodi attribuisce una "grande attenzione all'allocazione delle risorse...al monitoraggio e alla valutazione delle prestazioni, alla elaborazione delle strutture volta all'instaurazione di assi gerarchici".

Taylor sviluppò "un arsenale di strumenti per promuovere l'efficienza e la coerenza attraverso il controllo dei comportamenti individuali e costringendo i dipendenti a conformarsi alle direttive aziendali".

- Capitolo 1 -

---

La gestione scientifica a poco a poco fa con la promozione di una cooperazione attiva tra i lavoratori. Come fanno notare Kim e Mauborgne, "La creazione e la condivisione della conoscenza sono attività immateriali che non possono essere né controllate né imposte. Esse si realizzano solo quando si coopera volontariamente."

Anche Nonaka sostiene che la creazione di conoscenza non può essere gestita. Il concetto di creare qualcosa di nuovo si scontra con l'idea di "controllo" proprio delle teorie gestionali tradizionali: "In un determinato contesto la conoscenza emerge spontaneamente. Bisogna dare ai propri dipendenti un ampio spazio di autonomia, non tentare di controllarli" dice Nonaka .

Egli vede le esperienze e le opinioni dei dipendenti, il loro impegno, i loro ideali e il loro modo di vivere come una fonte importante di nuova conoscenza. Questa dimensione tacita è ignorata dal management scientifico di Taylor.

Herbert Simon ha sviluppato un'interpretazione dell'azienda come una "macchina per l'elaborazione delle informazioni". Egli ha costruito una teoria scientifica di problem-solving e decision-making basata sull'assunto che la capacità umana di conoscere è costituzionalmente limitata. Egli sostiene che un'effettiva elaborazione delle informazioni è possibile solo quando i problemi complessi sono semplificati e solo quando le strutture aziendali sono specializzate

Questo punto di vista razionalistico di stampo cartesiano lo costringe a trascurare l'importanza del potenziale umano nella creazione di nuova conoscenza. Egli non ritiene gli esseri umani capaci di individuare i problemi e di creare conoscenza per risolverli.

L'importanza della dimensione cognitiva presso i giapponesi dà origine a una visione dell'azienda totalmente diversa, non una macchina per elaborare informazioni, ma un "organismo vivente".

In questo contesto la condivisione e la comprensione di quanto l'azienda si attende, dei suoi orientamenti, del tipo di mondo nel quale vorrebbe esistere e di come trasforma quel modo in realtà, diventa molto più importante che il trattamento di dati oggettivi.

Le dimensioni altamente soggettive, personali ed emotive della conoscenza non hanno praticamente nessuna possibilità di sopravvivere all'interno di una macchina, e hanno invece ampie possibilità di svilupparsi in un organismo vivente.

Una volta compresa l'importanza della conoscenza tacita, si comincia a pensare all'innovazione in modo del tutto nuovo.

## - Capitolo 1 -

---

Non si tratta più di mettere insieme alcuni bit di dati. L'impegno personale dei dipendenti e il loro identificarsi con l'azienda diviene essenziale. Al contrario dell'informazione, la conoscenza ha a che fare con l'impegno e le convinzioni.

E' una funzione che ha una posizione, una prospettiva e un'intenzione molto particolari e in questo senso ha a che fare più con gli ideali che con le idee, e ciò accelera l'innovazione.

Inoltre la conoscenza è correlata all'azione in quanto è sempre rivolta a uno "scopo". Per creare nuova conoscenza è necessario agire sulle particolari informazioni che sono in possesso dei singoli individui. Questa azione volontaria contribuisce alla velocità dell'innovazione.

Non bisogna comunque effettuare una netta distinzione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita, esse sono complementari. interagiscono nelle attività creative degli esseri umani.

La teoria della creazione di conoscenza di Nonaka e Takeuchi si basa su un assunto fondamentale: la conoscenza umana viene creata e diffusa per mezzo dell'interazione sociale tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Tale interazione genera quattro modalità diverse nella conversione della conoscenza:

- I. da tacita a tacita, cioè la socializzazione,
- II. da tacita a esplicita, o esteriorizzazione,
- III. da esplicita a esplicita, o combinazione,
- IV. da esplicita a tacita, o interiorizzazione.

La conversione della conoscenza è un processo "sociale" tra individui e anche tra individui e organizzazione. Ma, in senso stretto, la conoscenza è creata solo da individui, un'organizzazione in sé non è in grado di creare conoscenza.

Ciò che l'organizzazione può fare è favorire la creatività individuale o fornire loro il contesto necessario alla creazione di conoscenza. Pertanto il processo di creazione della conoscenza aziendale, dovrebbe essere inteso come un processo che amplifica "a livello aziendale" la conoscenza creata dagli individui.

- Capitolo 1 -

L'infatuazione dell'Occidente per il Knowledge Management riflette la preferenza per la conoscenza esplicita, che è la più semplice da valutare, controllare ed elaborare. Il knowledge management ha a che fare soprattutto con la conoscenza esistente.

Ma per creare nuova conoscenza abbiamo bisogno che i due tipi diversi di conoscenza interagiscono attraverso le azioni di individui all'interno dell'azienda.

In Giappone la creazione di conoscenza non è responsabilità di un piccolo gruppo selezionato, ma di tutti gli appartenenti all'organizzazione. Nessun particolare ufficio o gruppo di esperti ha la responsabilità esclusiva della creazione di conoscenza.

Dipendenti di linea, quadri intermedi e dirigenza, tutti hanno un loro ruolo, ma ciò non significa che non vi sia una differenziazione di ruoli. Di fatto, la creazione di nuova conoscenza è il prodotto dell'interazione dinamica fra tre gruppi.

**I FLUSSI DI CONOSCENZA SECONDO LA VISIONE ORIENTALE**

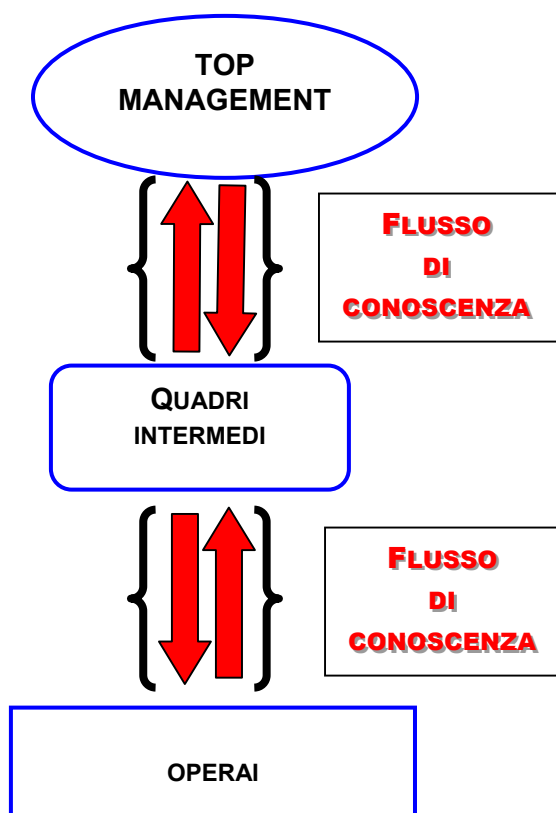


Figura I.3 Il flusso di conoscenza va dal top management alla base operativa e da quest'ultima verso il top management. Il fulcro di questo flusso è rappresentato dai quadri intermedi

- Capitolo 1 -

---

- Gli operai. Essi sono immersi nei dettagli quotidiani di tecnologie settoriali, di prodotti o di vendite. Dal momento che questi dipendenti possiedono un'abbondanza di informazioni eminentemente pratiche, spesso trovano difficile convertirle in conoscenza utilizzabile. Da un lato i segnali provenienti dal mercato possono essere vaghi e ambigui, dall'altro lato, questi dipendenti di linea possono essere talmente presi nella loro limitata prospettiva da perdere di vista il contesto generale. Per di più anche quando riescono a sviluppare idee e intuizioni, può risultare difficile far comprendere ad altri l'importanza che esse rivestono. La nuova conoscenza non è ricevuta passivamente, essa viene interpretata e adattata alla propria particolare situazione e ai propri punti di vista. Pertanto, ciò che ha un significato in un contesto, può averne un altro o non averne alcuno quando viene comunicato a chi si trova in un contesto diverso.
- La dirigenza. Questa fornisce l'orientamento relativo all'indirizzo dell'azienda. Ciò, prima di tutto, al fine di definire una visione generale relativa a ciò che l'azienda dovrebbe essere. In altri termini la visione generale proposta dalla dirigenza aiuta a comporre attività o iniziative apparentemente disparate tra loro in un tutto coerente, essa fornisce inoltre le direttive per stabilire una prospettiva di conoscenza conforme agli indirizzi dell'impresa e alle linee di politica aziendale. Le sue aspirazioni e i suoi ideali determinano le caratteristiche della conoscenza che l'azienda crea. Infine la dirigenza fornisce le direttive relative ai livelli che definiranno il valore della conoscenza da creare. E' necessario definire a livello strategico quali iniziative vadano supportate e sviluppate.
- I quadri intermedi. Hanno la funzione di "ponte" tra gli ideali astratti della dirigenza e la realtà degli operatori diretti. I quadri intermedi mediano tra "ciò che dovrebbe essere" e "ciò che effettivamente è" attraverso la creazione di concezioni commerciali e produttive intermedie. In altre parole, se il ruolo della dirigenza è quello di creare una teoria generale, i quadri intermedi sviluppano concezioni più concrete e maggiormente comprensibili da parte degli operatori diretti. L'apparato teorico a medio raggio creato dai quadri intermedi può essere sperimentato direttamente

- Capitolo 1 -

---

all'interno dell'azienda con l'aiuto degli operai. I quadri intermedi, che spesso in Giappone svolgono la funzione di capireparto nello sviluppo delle linee di prodotto, sono in una posizione privilegiata in quanto possono conformare la realtà operativa alla politica aziendale. In questa azione essi dirigono la conversione della conoscenza. Sebbene essi facilitino tutti e quattro i modi di conversione della conoscenza, essi hanno un ruolo privilegiato nella conversione di visioni e prospettive tacite in concetti espliciti. Essi sintetizzano la conoscenza tacita sia della dirigenza che dei dipendenti operativi, la rendono esplicita e la incorporano in nuove tecnologie, in prodotti e sistemi. In questo senso i quadri intermedi sono i veri e propri ingegneri della conoscenza in quella che Nonaka e Takeuchi chiamano l'azienda che crea conoscenza. I quadri intermedi, in Giappone, sono il motore dell'innovazione continua. Essi sono effettivamente al centro di un processo interattivo continuo chiamato middle-up-down, che coinvolge la dirigenza, i quadri intermedi e i dipendenti operativi (front-line). In Occidente, al contrario, proprio il termine "quadro intermedio" ha assunto un significato negativo, è divenuto sinonimo di arretratezza e di resistenza al cambiamento.

Un altro aspetto di distinzione rispetto al concetto giapponese è che la responsabilità delle iniziative di knowledge management in Occidente rimangono riservate a pochi e non coinvolgono tutti i dipendenti.

La conoscenza è gestita da pochi attori principali in posizioni direttive che includono l'elaborazione dei dati, la consulenza interna e la gestione delle risorse umane.

In Giappone, al contrario, la conoscenza è creata dall'interazione dei dipendenti operativi, dei quadri intermedi e dei dirigenti, con i quadri intermedi impegnati direttamente nell'attività fondamentale di sintesi.

Pur con qualche eccezione, in Occidente i dipendenti operativi non costituiscono parte integrante della gestione della conoscenza.

Questa situazione è simile a quella che risale ai tempi di Fredrick Taylor, che non utilizzava le esperienze e le opinioni degli addetti alla linea come sorgente di conoscenza.

La creazione di nuovi metodi di lavoro per la gestione scientifica, diveniva, di conseguenza, responsabilità di un gruppo scelto in posizioni direttive.



## - Capitolo 1 -

---

Questa "elite" aveva l'incarico di classificare la conoscenza, disporla in tabelle, ridurla in formule e modelli ed applicarla al lavoro quotidiano.

E questo rimane il maggiore rischio per una corretta implementazione di una strategia di Knowledge Management, bisogna quindi evitare che la responsabilità di impossessarsi della conoscenza acquisita dagli individui e di diffonderla all'interno dell'organizzazione rimanga privilegio di pochi eletti, scoraggiando gli altri dipendenti di un'azienda a offrire un proprio apporto nella creazione di conoscenza strategica.

### **1.3 VANTAGGI COMPETITIVI**

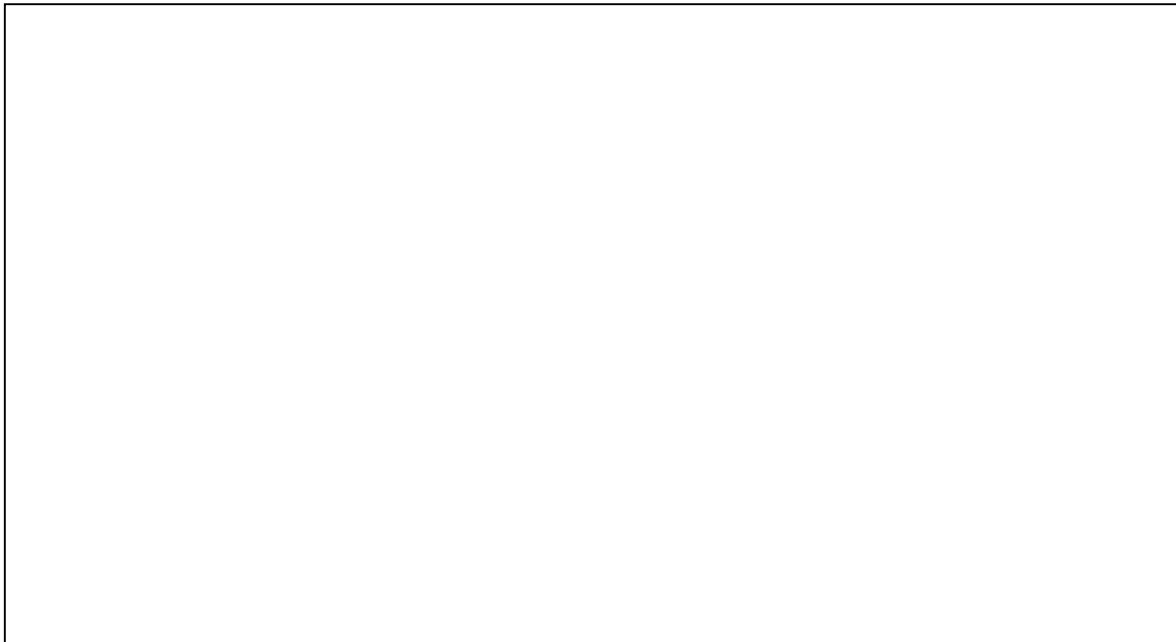
Il KM è un'attività che tocca l'impresa nel suo complesso e perciò i vantaggi che ne derivano sono riscontrabili in tutte le aree dell'attività d'impresa e sono trasversali ad esse nel senso che gli effetti di un progetto di Knowledge Management non si limitano ad una singola area aziendale, ma si estendono all'intera impresa.

I progetti di KM consentono la sopravvivenza dell'azienda in un contesto fortemente competitivo, la creazione di vantaggi competitivi e l'incremento della redditività d'impresa.

Si possono definire i vantaggi in relazione all'ambiente interno o all'ambiente esterno. I vantaggi interni riguardano le risorse umane e i processi aziendali, quelli esterni riguardano un miglioramento in relazione ai rapporti con i clienti, i fornitori e i partners aziendali.

- Capitolo 1 -

---



*Figura I.4* Vantaggi derivanti da un efficiente sistema di Knowledge Management

### 1.2.5 Vantaggi sulle risorse umane

Le iniziative di KM sulla cultura aziendale determinano un incremento dello spirito di appartenenza fra i dipendenti, aumenta il loro livello di motivazione e di coinvolgimento e cresce la fiducia reciproca e la collaborazione.

Conseguenza immediata è la qualità e velocità dei processi di comunicazione e il coordinamento più fluido dei gruppi di lavoro.

I progetti di KM possono riguardare programmi di incentivazione alla creazione e allo scambio di conoscenza personale, programmi di apprendimento e adeguamento professionale per sviluppare le competenze professionali e di gruppo con conseguente riduzione dei tempi e dei costi di training, miglioramento dei processi di adeguamento professionale e dei gruppi di lavoro.

Inoltre si possono introdurre sistemi di valutazione, riconoscimento e di incentivazione per la condivisione della conoscenza aumentando così la motivazione e il coinvolgimento nell'ottenimento dei risultati.

## - Capitolo 1 -

---

Anche le iniziative di Knowledge Management possono comportare vantaggi per le risorse umane, l'implementazione di una infrastruttura di Information Technology che supporti la raccolta, l'archiviazione, la trasformazione e la comunicazione della conoscenza permettono ai dipendenti un facile accesso ai dati, alle informazioni e alla conoscenza dell'impresa e processi comunicativi e di decision making migliori e più informati.

### **1.2.6 Vantaggi sui processi aziendali**

Le attività di KM relative alla raccolta, alla sistematizzazione e alla condivisione delle informazioni e della conoscenza all'interno delle diverse funzioni aziendali comportano una serie variegata di vantaggi:

La formalizzazione e trasferimento della conoscenza tra le varie funzioni (fra l'area marketing e R&S, fra quest'ultima e produzione etc.) e la creazione di un'infrastruttura IT, comportano la riduzione degli errori e dei tempi di sviluppo dei prodotti, la creazione di prodotti innovativi e il miglioramento della qualità e maggior disponibilità di informazioni e di conoscenza in tempi reali.

### **1.2.7 Vantaggi nei rapporti con i clienti**

Il KM consente alle imprese di sfruttare la conoscenza interna ed esterna per stabilire relazioni durature e proficue con i clienti, di scoprire nuovi clienti e mercati e creare così un vantaggio competitivo sostenibile.

La raccolta, l'organizzazione e l'elaborazione dei dati e delle informazioni sui clienti consentono una migliore comprensione dei comportamenti d'acquisto, l'individuazione dei target di clientela e una risposta migliore ai bisogni dei clienti.

La raccolta di informazioni dai consumatori e dalla rete di vendita consolidano il rapporto con i clienti e danno l'opportunità di scovare nuove nicchie di mercato e assicurano il successo dei prodotti\servizi.

Inoltre le analisi dei mercati e dei trend di consumo e di vendita permettono una maggiore conoscenza, comprensione e confronto con i mercati e i concorrenti. Infine la

---

- Capitolo 1 -

---

creazione di siti internet e di e-commerce aumenta la capacità di innovare e sviluppare prodotti richiesti dal mercato.

### **1.2.8 Vantaggi nei rapporti con i fornitori**

Se si sfrutta la conoscenza interna ed esterna nei rapporti con i fornitori, si possono stabilire relazioni più efficienti, si migliora la qualità di fornitura e si possono scoprire nuovi canali di approvvigionamento e di sbocco.

La raccolta e la gestione delle informazioni della funzione produzione ed acquisti e delle informazioni sui fornitori attuali e potenziali e dai buyer se ben gestite riducono i costi di produzione perché diminuiscono gli errori e gli scarti di produzione, migliora la qualità ed efficienza della logistica e la gestione degli stock, si riducono i tempi e i costi di approvvigionamento e, grazie alla maggiore conoscenza sui fornitori, aumenta il potere contrattuale.

### **1.2.9 Vantaggi con i partners potenziali (acquisizione know-how)**

Attraverso la mappatura della conoscenza dell'impresa e il confronto con il livello di conoscenza necessario o presente sul mercato si può individuare un'eccedenza di know-how oppure una situazione di carenza di conoscenza. In contesti competitivi dinamici, l'accesso a particolari forme di conoscenza costituiscono vantaggi competitivi. La necessità o l'eccedenza di conoscenza costituiscono potenziali accordi di partnership, acquisizioni e fusioni.

Da questa breve analisi dei vantaggi si evince che la gestione della conoscenza non è e non deve essere un progetto a sé stante né riguardante una sola funzione, ma è un'attività che abbraccia tutte le aree d'impresa e che è un processo continuo che entra a far parte della cultura e dell'attività aziendale.