

## CAPITOLO 4

# IT CONSULT E LA PIATTAFORMA JOSH

### 4.1 UN CASO TUTTO ITALIANO: IT CONSULT

IT Consult è una software house costituita ad Urbino all'inizio del 2001 con l'intento di realizzare strumenti e framework tecnologici atti a supportare le aziende nel processo di migrazione verso nuovi modelli organizzativi, adeguati agli scenari propri dell'economia globale.

La missione è creare l'infrastruttura tecnologica della learning organisation attraverso il ricorso a tecniche e metodologie di Gestione della Conoscenza.

Le aree di mercato sono dunque il Knowledge Management, il Document Management ed il workflow; l'obiettivo è una posizione di leadership nel segmento delle piattaforme Enterprise per le tematiche sopra citate. Le attività di sviluppo e di fornitura software sono affiancate da consulenze metodologiche finalizzate a supportare le organizzazioni nel processo di change management e di sensibilizzazione verso la knowledge organisation.

---

- Capitolo 4 -

---

#### 4.1.1 La tecnologia come fattore abilitante

Nella gestione della conoscenza, gli strumenti tecnologici non devono essere considerati la “panacea di tutti i mali”. Essi, però, sono indispensabili perché forniscono gli strumenti utili per gli obiettivi prefissati e un progetto di Knowledge Management richiede l’impiego di piattaforme, applicazioni e strumenti molto complessi e sofisticati.

Precedentemente, sono stati individuati i flussi di conoscenza che normalmente hanno luogo nelle organizzazioni e cioè al suo utilizzo e alla risposta all’emergente suo fabbisogno.

Sono state poi individuate le attività di KM che si inseriscono su tali flussi quindi l’identificazione, la misurazione, il trasferimento e la gestione strategica della creazione di nuova conoscenza.

Ciascuna attività si avvale di strumenti tecnologici di vario tipo. Il ruolo della tecnologia è sintetizzabile nei seguenti termini:

- Rendere possibile la codifica e la strutturazione della conoscenza di un individuo o di un gruppo e farla usare poi da altri. Le tecnologie sono cioè un supporto alla costruzione di una mappa della conoscenza e all’inserimento di questa in un sistema di navigazione. Si tratta della fase finale dell’attività di identificazione della conoscenza, grazie alla quale il lavoro di identificazione svolto diventa la base per ulteriori attività di KM.
- Aumentare la velocità con cui la conoscenza viene trasferita ed estenderne la copertura: le ICT (Information Communication Technology) costituiscono uno strumento di cui si avvale l’attività di trasferimento della conoscenza, nel caso si tratti di conoscenza enunciabile.
- Estendere le possibilità di interazione, creando forme nuove di comunicazione fra individui che si trovano fisicamente in altro luogo. Viene potenziata di conseguenza la possibilità di trasferire conoscenza non enunciabile e di sviluppare conoscenza nuova.

---

- Capitolo 4 -

---

- Supportare il processo di trasformazione da dato a conoscenza: le tecnologie intervengono nello sviluppo di conoscenza organizzativa nuova, processo che comincia con lo sviluppo di conoscenza nuova nel singolo.

Abbiamo visto che la tecnologia consente oggi di abbattere barriere spazio temporali e permette lo svolgimento dei compiti con maggiore efficienza e in minor tempo. Le comunicazioni formali ed informali, ove non sia possibile l'incontro fisico, avvengono tramite le tecnologie di ICT.

Anche la gestione dei dati ha ricevuto nuovo impulso tramite supporti informatici che vanno oltre le semplici banca dati, permettendo la loro trasformazione in informazioni di rilevanza pratica e facendogli acquisire nuove funzionalità prima impensabili.

E' evidente che ogni investimento, effettuato con lo scopo di equipaggiarsi di sofisticate tecnologie, può essere vanificato dalla mancata partecipazione dei dipendenti alla trasformazione dell'azienda, ma è anche vero che senza la tecnologia alcun progetto di Knowledge Management può avere luogo.

Basti pensare che molte aziende che non hanno consapevolmente avviato una strategia di KM, utilizzano quotidianamente tecnologie di diffusione e gestione di conoscenza.

Tutte utilizzano Internet o posseggono un database, ciò che manca è una visione integrata fra le tecnologie e fra queste e l'organizzazione dell'azienda.

Se finora molte le aziende non sono state in grado di implementare una buona strategia di Knowledge Management, ciò è dovuto non alla loro ostilità per principio alla condivisione della conoscenza, ma al fatto che le modalità di lavoro degli individui non la prevedono.

Esempi di condivisione sono sempre esistiti: in corridoio, al telefono e così via, la differenza sta nel fatto che si tratta di un fatto non sistematico. Se ad esempio si chiedesse ai dipendenti di tenere aggiornato il proprio curriculum per consentire a chiunque di sapere quali sono le loro esperienze, con tutta probabilità lascerebbero finire quell'attività in fondo alla lista dei loro impegni.

- Capitolo 4 -

---

Tuttavia, se, per poter partecipare a un interessante gruppo di discussione, fosse necessario fornire un curriculum aggiornato, probabilmente ognuno provvederebbe a farlo senza tanto pensarci. Il premio immediato compensa più che ampiamente lo sforzo richiesto. Un dipendente potrebbe salvare regolarmente dei documenti in un database, senza però darsi troppa pena per far sì che tutti sappiano che esistono quei documenti o che possano reperirli facilmente.

Ma se il sistema ponesse delle semplici domande (parole chiave, categoria, ecc.), è probabile che il dipendente non avrebbe alcuna difficoltà a fornire le risposte. Ancora meglio se il sistema è in grado di farsi carico di tutta una serie di compiti di “manutenzione” per conto del dipendente.

Grazie alla tecnologia, gli utenti potrebbero trovarsi a partecipare involontariamente al processo di knowledge management, inclusi coloro che normalmente non si darebbero un gran che da fare per condividere le informazioni, ma che comunque non hanno nulla contro le pratiche più elementari di una buona convivenza aziendale.

La tecnologia a supporto di una strategia di KM deve focalizzarsi su alcune aree strategiche:

- **Reattività:** cioè offrire agli individui la possibilità di accedere alle informazioni necessarie quando occorrono e di prendere decisioni migliori in tempi più brevi.
- **Produttività:** acquisire e condividere esempi di migliore implementazione di determinate soluzioni e altri patrimoni di conoscenze riutilizzabili al fine di ridurre i tempi necessari per svolgere un'attività e minimizzare la duplicazione degli sforzi.
- **Competenza:** individuare le competenze utili allo svolgimento delle attività aziendali e identificare chi, fra i dipendenti, è detentore delle competenze richieste.

- Capitolo 4 -

---

## 4.2 UN APPROCCIO INNOVATIVO AL KNOWLEDGE MANAGEMENT

La soluzione it Consult per il Knowledge Management presenta caratteristiche distintive perchè propone una tecnologia in grado di gestire le diverse conoscenze presenti in azienda. Infatti si distingue fra:

- **Conoscenza esplicita:** è la conoscenza facilmente reperibile nei documenti o in formato elettronico. Si caratterizza per essere strutturata e interpretabile, oltre ad avere spesso un volume ingestibile. Si esige a questo proposito un sistema intelligente che fornisca informazioni utili e strutturate.
- **Conoscenza incorporata:** è la conoscenza che appartiene all'ambiente organizzativo ed è raccolta nei processi, nelle pratiche e nelle routine acquisite durante lo svolgimento delle attività aziendali.
- **Conoscenza tacita:** è la conoscenza posseduta dalle persone che lavorano in azienda, essa appare destrutturata e difficilmente trasferibile. Il problema principale è esplicitarla in forma comunicabile e reperibile.

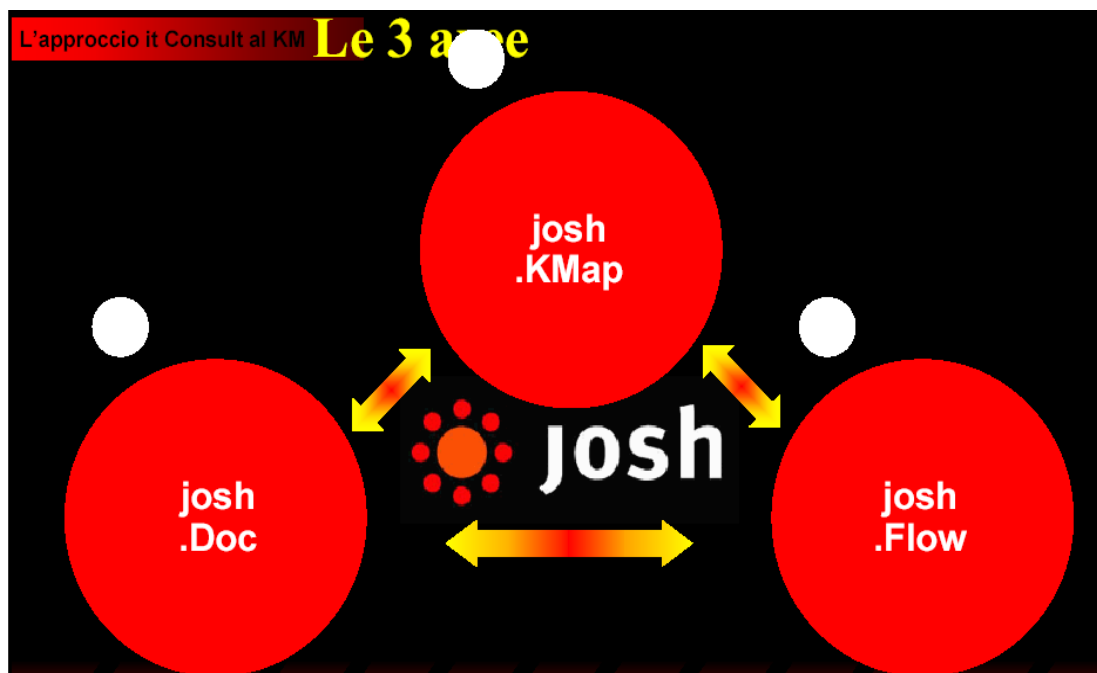
L'interazione di questi tre tipi di conoscenza permette di individuarne un ulteriore tipo: la conoscenza creabile la quale deriva dall'esplicitazione di elementi come le procedure, la prassi e la consuetudine e che di conseguenza può dare valide indicazioni su "come si fanno le cose".

Partendo da questi presupposti è nato Josh, un software articolato in tre moduli, uno per ogni tipo di conoscenza:

- **Josh.Flow** che formalizza tutti i processi e i flussi di lavoro mediante un WFMS (Work Flow Management System). Questo modello prevede la divisione del workflow in unità elementari di lavoro chiamate Task: una Business Transaction è descritta attraverso la successione di queste unità elementari in un ordine preciso specificato dai Connettori.

- Capitolo 4 -

- Josh.Doc ha l'obiettivo di gestire efficacemente tutti i dati e i documenti cartacei e in generale tutte le informazioni presenti in azienda.
- Josh.KMap ha come obiettivo la creazione di una mappa delle competenze e del sapere aziendale in grado di individuare all'interno dell'azienda "chi fa cosa" e "chi sa cosa". Definisce gli Attori o un gruppo di essi in grado di svolgere un determinato task.



Il funzionamento di josh è basato sulla mappatura dei processi aziendali. Ciò significa che, a partire dal disegno di un flusso di lavoro (workflow) e dalle diverse figure professionali dell'azienda, è possibile gestire automaticamente l'assegnazione dei compiti alle diverse funzioni aziendali, indicando quali documenti utilizzare e in che maniera certe operazioni vanno svolte.

## - Capitolo 4 -

---

In quest'ottica Josh consente:

- al responsabile di progetto o servizio, di indicare in quali modalità ed entro quali termini i diversi compiti vanno assegnati alle diverse risorse
- Agli utenti, di ricevere in automatico sulla propria scrivania (PC, notebook, palmare ed in futuro cellulare) la notifica delle attività da svolgere. Questi potranno continuare ad occuparsi del proprio lavoro senza modificare affatto il loro modo di operare.
- Al Management, di tenere sotto controllo l'avanzamento di progetto, l'esecuzione dei task, la conoscenza utilizzata/prodotta, e di produrre statistiche sui processi e sulle risorse.

Josh non comporta stravolgimenti nelle abitudini lavorative: la piattaforma si adatta agevolmente al modo di lavorare dell'azienda e alla sua organizzazione.

In breve, i campi d'applicazione sono tanti fra cui i principali sono:

- ❖ Gestione documentale avanzata, con processi di pubblicazione, revisione ed approvazione anche molto complessi;
- ❖ Automazione dei flussi di lavoro aziendale;
- ❖ Modellazione delle strutture organizzative;
- ❖ Automazione della gestione del controllo di qualità.

Josh richiede alcuni requisiti di sistema, esso è compatibile con tutti i principali standard di mercato; supporta SQL, ADO, DCOM, ODBC, OLE-DB, XML. Essendo un sistema distribuito, funziona su reti LAN/WAN basate su ambienti operativi Microsoft.

Le componenti server di josh richiedono:

- ✓ un sistema server basato su Windows 2000 server - SP1
- ✓ un sistema di posta elettronica (ad esempio Exchange 2000, ma anche un qualsiasi mail server che disponga dei protocolli SMTP/POP3)
- ✓ un database server relazionale (SQL Server 2000, Oracle 9i, ...)
- ✓ Microsoft Share Point Portal Server (fornito direttamente con l'installazione di josh, se non già installato)

- Capitolo 4 -

Le componenti client di josh richiedono:

- ✓ Un personal computer basato su sistemi Microsoft (Windows 2000, Windows XP, Windows 98, Windows ME)
- ✓ Un browser (Internet Explorer 4.01 o superiore, Netscape)

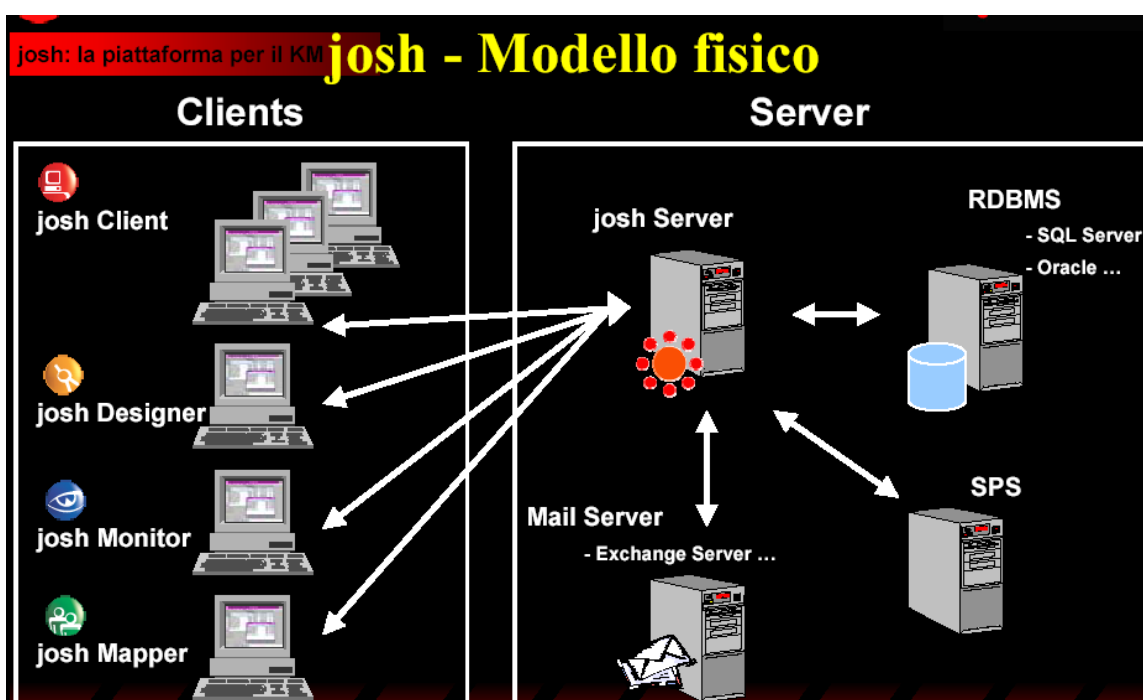


Figura IV.1 modello fisico

#### 4.2.1 La gestione documentale

La memorizzazione e la gestione dei documenti e dei dati aziendali è quasi sempre la prima fase di implementazione di una tecnologia orientata al KM.

Nelle odierne realtà aziendali la massa di dati è allo stesso tempo un fattore determinante e disincentivante.

Determinante perché rappresenta una buona base per creare conoscenza e disincentivante perché un suo esubero può rendere nulla l'utilità dei dati stessi.

## - Capitolo 4 -

---

A volte le informazioni provengono da fonti eterogenee e complesse, ad esempio da più file condivisi, difficili da organizzare e da utilizzare per la mancanza di un'infrastruttura organizzativa.

La difficoltà aumenta con l'aggiunta di altre fonti di informazione quali siti Web, server di posta elettronica e database.

I dipendenti devono inoltre far fronte a difficoltà di collaborazione per quanto riguarda la gestione dei documenti, il controllo degli accessi a tali documenti e la loro pubblicazione all'interno dell'organizzazione, con il rischio di perdere, sovrascrivere o non riuscire a trovare documenti importanti.

Josh ha previsto per questo compito il modulo Josh.Doc che si basa su Microsoft SharePoint Portal Server per il quale sono stati realizzati molteplici strumenti che ne vanno ad estendere le funzionalità di ricerca e di Document Management.

SharePoint Portal Server è un server che consente ai knowledge worker di reperire, condividere e pubblicare informazioni rapidamente, combinando in un'unica soluzione funzionalità per la generazione di dashboard digitali per l'accesso a portali Intranet, gestione di documenti, ricerca di contenuti e collaborazione in team.

In sintesi rappresenta un profilo applicativo che offre le seguenti funzionalità:

- Controllo delle versioni e creazione della cronologia dei documenti. Il Server consente di registrare la cronologia di un documento, per tenere traccia dei cambiamenti ed evitare che si sovrascrivano le modifiche apportate da un altro utente.
- Applicazione di informazioni di ricerca e descrittive per semplificare l'individuazione dei documenti. I profili consentono di aggiungere informazioni di ricerca relative a un documento, utili per descriverlo o identificarlo in modo più chiaro. Per impostazione predefinita un profilo comprende proprietà di base, quali autore e titolo. È comunque molto semplice aggiungere proprietà personalizzate, quali numero account o responsabile del progetto, per ottenere informazioni aggiuntive che facilitano ulteriormente l'organizzazione e la ricerca di documenti nell'organizzazione.

- Capitolo 4 -

---

- Controllo della pubblicazione dei documenti. I documenti pubblicati sono a disposizione degli utenti per la ricerca o la visualizzazione sul sito dashboard. SharePoint Portal Server supporta versioni sia private che pubbliche dei documenti. È possibile pubblicare un documento automaticamente ogni volta che lo si salva in un server oppure conservare copie private del documento e pubblicarlo quando è completo. Prima di pubblicare la versione finale del documento, si possono creare quante bozze si desiderano.
- Inoltro automatico dei documenti ai revisori. Il ciclo di approvazione è un metodo semplice per accertarsi che i documenti vengano revisionati in modo adeguato prima di essere pubblicati. Quando un autore decide di pubblicare un documento, può inviarlo a uno o più revisori prima della pubblicazione; ognuna di queste figure, chiamate approvatori, ha la facoltà di approvare o di respingere il documento. Quando un documento necessita di essere revisionato, gli approvatori ricevono una notifica per posta elettronica. Sono supportati due tipi di processi di approvazione e pubblicazione: parallelo e seriale.
- Discussioni su siti Web per raccogliere i commenti in linea dei revisori. Tramite la funzionalità discussioni Web è possibile sostenere discussioni in linea su un documento, senza modificarlo. Gli autori e i revisori possono ora comunicare tramite discussioni Web, senza organizzare incontri o utilizzare la posta elettronica. In questo modo sarà possibile esaminare il documento anche se ne è stato eseguito il check out da uno dei partecipanti alla discussione. I commenti verranno memorizzati come conversazioni a tema, raggruppando i commenti e le risposte.
- Controllo dell'accesso ai documenti in base ai ruoli utente. SharePoint Portal Server utilizza i ruoli per controllare l'accesso ai contenuti. È possibile assegnare a un utente il ruolo di coordinatore, di autore o di lettore in base alle attività che dovrà eseguire. Ogni ruolo identifica una serie specifica di autorizzazioni: i coordinatori si occupano delle attività di

---

- Capitolo 4 -

---

gestione, gli autori aggiungono e modificano file e i lettori hanno accesso in sola lettura ai documenti pubblicati. Con SharePoint Portal Server è inoltre possibile negare a un utente l'accesso a documenti specifici.

In pratica SPPS (SharePoint Portal Server) semplifica le attività di collaborazione con gli altri utenti, di ricezione del feedback dai revisori, di identificazione dei documenti tramite informazioni descrittive quali parole di ricerca e di pubblicazione dei documenti per un'utenza più vasta. SPPS consente di registrare la cronologia di un documento, per tenere traccia dei cambiamenti ed evitare che si sovrascrivano le modifiche apportate da un altro utente.

Per intervenire su un documento, è necessario eseguirne il check out, in modo che nessun altro possa modificarlo finché non si esegue il check in. Ogni volta che si esegue il check in di un documento, a tale documento verrà assegnato un nuovo numero di versione e la versione precedente verrà archiviata.

Quando poi si esegue il check out verrà richiamata la versione più recente a meno che non sia stata espressamente selezionata una versione precedente.

SPPS rende disponibile un sito Web, chiamato sito dashboard, che offre un punto di accesso centralizzato per reperire e gestire le informazioni.

È possibile utilizzare il browser Web per eseguire le attività di gestione dei documenti e di ricerca all'interno del sito dashboard. Viene inoltre offerta la possibilità di accedere alle informazioni memorizzate sia all'interno sia all'esterno della propria organizzazione, permettendo di trovare e condividere documenti senza preoccuparsi della posizione o del formato.

È possibile personalizzare la home page del sito dashboard per visualizzare informazioni specifiche sulla propria azienda. Dal sito dashboard si possono eseguire attività quali:

- Ricercare le informazioni
- Scorrere le informazioni per categoria
- Sottoscrivere le informazioni nuove o gli aggiornamenti
- Estrarre e archiviare i documenti

## - Capitolo 4 -

---

- Rivedere la cronologia delle versioni di un documento
- Approvare i documenti per la pubblicazione
- Pubblicare i documenti

Un dashboard digitale è costituito da Web Part, ovvero componenti riutilizzabili e personalizzabili, quali Search, Categories, News e Announcements. È possibile aggiungere o rimuovere Web Part per personalizzare il sito dashboard per la propria organizzazione.

Attraverso tutti questi strumenti SPPS semplifica le operazioni di raccolta delle informazioni, sia quando si cerca qualcosa di specifico sia quando si desidera semplicemente navigare tra un gruppo di documenti correlati.

È possibile cercare le informazioni indipendentemente dalla posizione o dal formato. Inoltre, grazie alle sottoscrizioni, si verrà informati sulle novità e sugli aggiornamenti relativi agli argomenti di interesse.

Generalmente le informazioni vengono infatti memorizzate in più posizioni e in diversi formati.

Anche se l'infrastruttura server consente di effettuare ricerche in più archivi di dati, spesso è possibile effettuare soltanto ricerche di testo.

Inoltre a volte può risultare complicato stabilire se le informazioni desiderate sono incluse nell'elenco dei risultati della ricerca.

A questo proposito, SharePoint Portal Server offre diverse funzionalità fra cui la ricerca full-text per effettuare ricerche nel testo e nelle proprietà dei documenti in base alle parole chiave inserite, SPPS trova tutti i documenti che rispondono ai criteri di ricerca specificati e restituisce un elenco di risultati.

Per effettuare ricerche più specifiche è possibile avvalersi dell'opzione di ricerca avanzata che permette di aggiungere le proprietà del documento, ad esempio l'autore, ai criteri di ricerca.

È infine possibile definire un ambito di ricerca per effettuare la ricerca soltanto in determinati gruppi di documenti, ad esempio in una cartella di comunicati stampa o nel sito Web di un fornitore. Inoltre è possibile effettuare ricerche in più origini di informazioni contemporaneamente.

---

- Capitolo 4 -

---

Generalmente le aziende raccolgono le informazioni in più posizioni, ad esempio siti Web, file system, server di posta elettronica e database.

Utilizzando una procedura guidata è possibile identificare la posizione dei contenuti che si desidera rendere disponibili per la ricerca in modo da collegare quei contenuti al proprio sito dashboard. SharePoint Portal Server dunque indicizzerà le informazioni da ogni origine di contenuti consentendo di effettuare ricerche veloci dal sito dashboard.

Con l'aggiunta delle origini dei contenuti, il sito dashboard diventerà il luogo più semplice in cui reperire informazioni, a prescindere dalla posizione o dal formato.

È anche possibile organizzare le informazioni nel sito dashboard raggruppando documenti simili in base a categorie. Ciò consente agli utenti di scorrere le informazioni in base all'argomento.

Per gli utenti che non conoscono la posizione in cui sono memorizzati i documenti, le categorie forniscono un valido aiuto per trovare le informazioni desiderate.

Un ulteriore vantaggio è che un documento può essere assegnato a più categorie. Infine tramite le sottoscrizioni gli utenti vengono informati della presenza di informazioni nuove o di aggiornamenti sugli argomenti di interesse.

È possibile sottoscrivere i contenuti ritenuti più utili: un documento specifico, tutti i documenti di una cartella, tutti i documenti assegnati a una categoria o una serie di risultati della ricerca.

Dopo aver sottoscritto i contenuti desiderati, SharePoint Portal Server invierà una notifica ogni volta che tali contenuti vengono modificati, quando è disponibile un nuovo documento che corrisponde ai criteri specificati o se vengono aggiunti commenti su una discussione Web riguardante i contenuti.

È possibile visualizzare le notifiche di sottoscrizione sul sito dashboard oppure decidere di ricevere le notifiche tramite posta elettronica.

Tutte queste funzioni hanno lo scopo di rendere le ricerche più veloci e con una più alta percentuale di successo.

Attraverso questo Server, Josh ha creato un modulo per la gestione documentale che permetterà di:

---

- Capitolo 4 -

---

- Memorizzare qualunque file nel Repository;
- Indicizzarlo (full-text);
- Categorizzarlo ovvero l'assegnazione del doc. ad una o più cartelle in una gerarchia estendibile, assegnazione che può avvenire anche in automatico attraverso l'individuazione del livello in cui il documento è stato creato e/o modificato all'interno del processo;
- Gestirne le revisioni. Questa funzione permette di apportare modifiche ad un documento senza eliminare la versione precedente e permettendo il mantenimento di più versioni dello stesso documento indicando ora e data di ciascuna revisione. Se più individui con un atto volontario stanno visionando e modificando lo stesso documento la revisione dell'utente che si è connesso dopo verrà bloccata per evitare che la sua versione cancelli irrimediabilmente l'altra;
- Possibilità di registrare documenti audio visivi;
- Facoltà di registrare documenti cartacei attraverso scansione e loro indicizzazione attraverso full-text o OCR;
- Notifica automatica della modifica di documenti di rilevante interesse;
- La registrazione di un documento può essere anche un'annotazione ad un documento esistente visibile o meno agli altri, o ancora registrare un URL su internet di cui viene periodicamente verificata la validità in automatico;
- Fornire metadati sugli accessi fatti ai documenti del repository.

Josh.Doc è quindi un modello dove si descrivono le informazioni che possono essere utilizzate, modificate o prodotte dai workflow.

Tutte queste informazioni possono essere classificate attraverso variabili di diverso tipo: la variabile di tipo stringa permette, ad esempio, di inserire il nome identificativo di un fornitore, la variabile "intera" descrive il numero identificativo del fornitore, la variabile "reale" può descrivere tutte le voci di natura valutaria, la variabile "booleana" può indicare attraverso la scelta fra due opzioni (per esempio sì/no, vero/falso ecc.) la presenza o meno

---

- Capitolo 4 -

---

di determinate caratteristiche di fornitura, infine con la variabile di tipo “data” possono essere indicate eventuali scadenze.

#### 4.2.2 La descrizione dei processi aziendali: il Workflow Management System

La modellazione dei processi consiste, di fatto, nel descrivere i singoli processi aziendali, per formare, nel loro complesso, un modello di funzionamento dell'organizzazione.

Tale descrizione però non deve essere espressa a parole, poiché, anche quando fosse corredata da tabelle che mostrano le Responsabilità di ciascun individuo coinvolto, resterebbe di difficile e faticosa consultazione.

Quello che serve è una descrizione che sia al tempo stesso formale, rigorosa, ma intuitiva. Una descrizione rapidamente leggibile dall'utente, che non deve essere rallentato nel suo lavoro ordinario.

Il secondo modulo previsto da Josh, josh.Flow, ha l'obiettivo di trasformare la conoscenza incorporata nei processi e nei lavori di routine in conoscenza esplicita e quindi comunicabile.

Il workflow è la descrizione formale di un processo di business che utilizza un linguaggio grafico di facile intuizione, ma rigoroso.

Un WFMS (Work Flow Management System) è un sistema in grado di generare workflow, interpretarli e controllarne l'esecuzione.

Il WFMS permette di descrivere i processi con un linguaggio grafico; mandando poi in esecuzione tali diagrammi si chiamano direttamente in causa gli utenti coinvolti nel processo.

La descrizione grafica, il diagramma che ne risulta, non molto dissimile da un diagramma di flusso, ma più espressivo e potente, costituisce anche uno strumento che può essere letto dagli utenti con modesto dispendio di tempo e pochi problemi di interpretazione, perché di significato univoco.

- Capitolo 4 -

Il piccolo sforzo che le persone poco avvezze ai formalismi grafici devono eventualmente fare per apprenderlo è ampiamente compensato dalla successiva maggior rapidità di lettura.

Ma soprattutto, mentre un processo, una routine organizzativa, quando è descritta a parole poi deve essere effettivamente eseguita da persone che spesso non l'hanno letta e più o meno la seguono per tradizione orale, un workflow si comporta per l'utente come una sorta di wizard, di autocomposizione, che mostra sulla finestra di un browser ciò che egli deve fare.

Perciò non si tratta di una mera descrizione, ma di uno strumento che assiste l'utente semplificando ed allo stesso tempo imponendo l'ottemperanza con la best-practice descritta nel modello

Questo modello prevede la suddivisione delle attività in unità elementari di lavoro chiamate task: la sequenza dei task verrà visualizzata attraverso i connettori che specificano quindi l'ordine in cui i task devono essere eseguiti.

L'insieme di una determinata sequenza di task dà vita alla Business Transaction che consente di descrivere i processi a diversi livelli di dettaglio. (qui grafico sul WFMS)

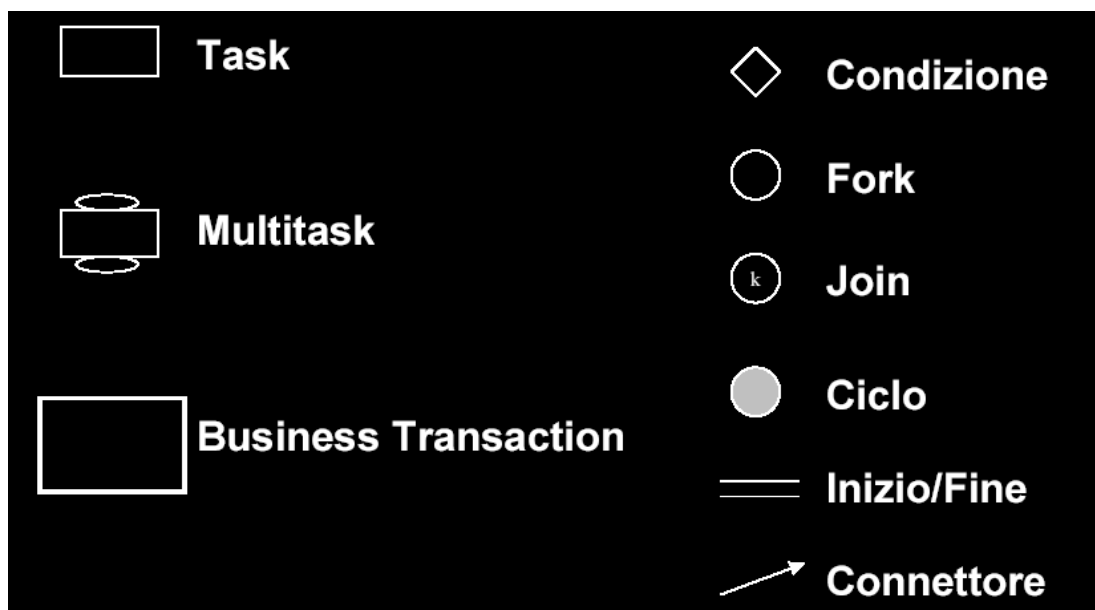


Figura IV.2 Modello dei processi

- Capitolo 4 -

I WFMS possono costituire un efficiente sistema di coordinazione e controllo dei task, la cui gestione, può comportare una onerosità che spesso oltrepassa quella derivante dall'esecuzione dei compiti stessi.

Il diagramma che descrive il processo può essere eseguito generando una nuova istanza, vale a dire ciascun svolgimento del workflow, ad ogni esecuzione.

Ogni istanza è eseguita da uno o più specifici attori, intendendo con il termine attore l'individuo "umano" che interagisce con il sistema di workflow aziendale.

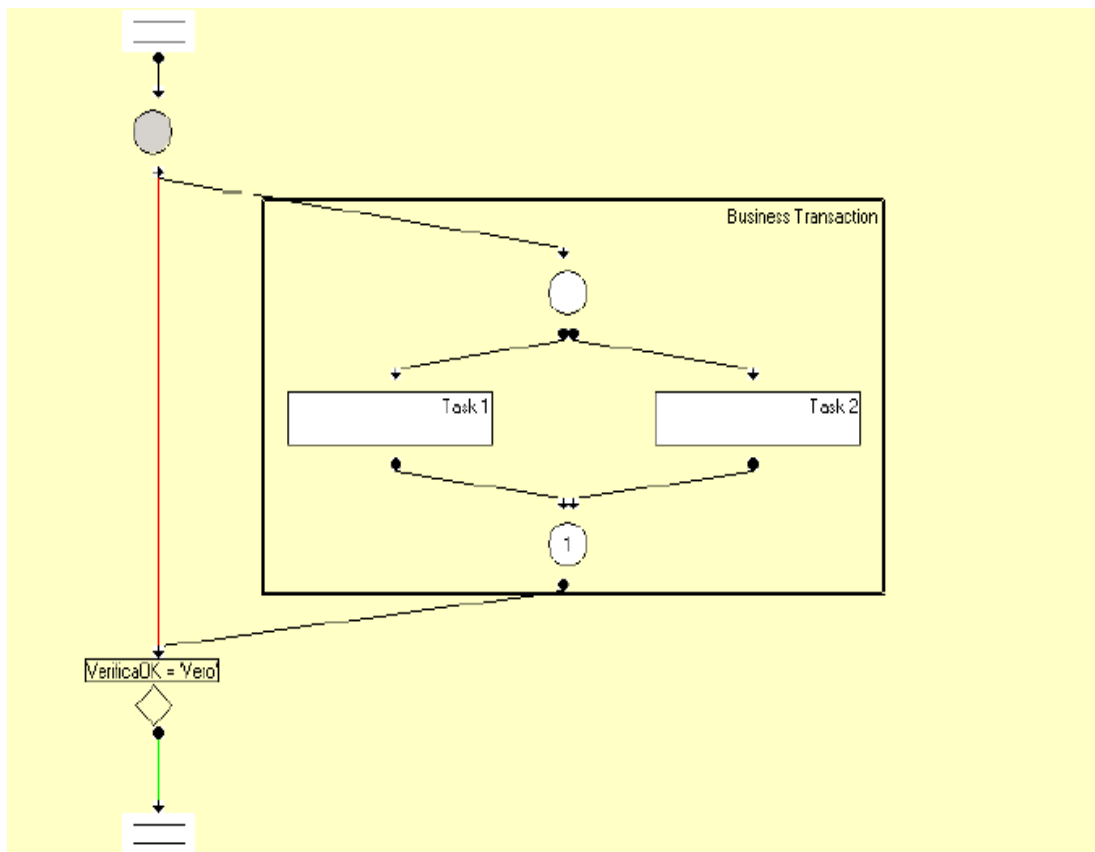


Figura IV.3 Esempio di un modello di processo

---

- Capitolo 4 -

---

L'esame delle istanze dei workflow consente di ricavare statistiche utili; innanzitutto si può valutare, sia in tempo reale che a posteriori, l'operato delle persone che formano l'azienda e che sono state chiamate a eseguire determinate istanze.

Inoltre si possono effettuare calcoli di efficienza e fornire dati oggettivi ed automatici per contabilità industriale di tipo ABC (Activity Based Costing).

Infatti con la divisione delle attività industriali in unità elementari di lavoro, con l'assegnazione di questi task agli attori e il successivo feedback eseguibile sui risultati, diventa più agevole anche l'imputazione dei relativi costi.

Infine c'è la possibilità di ricavare meta-informazioni su quali documenti vengono consultati e quali redatti nelle diverse fasi di workflow grazie alla sinergia fra il modulo WFMS e la gestione documentale.

La correlazione dell'uso dei documenti alle singole attività svolte permette di creare nuova conoscenza in quanto fornisce informazioni sull'utilità dei singoli documenti per le diverse attività che ciascun utente è chiamato a svolgere e dando indicazioni su quali documenti siano importanti per l'attività d'impresa e quali svolgano un ruolo marginale.

Attraverso l'interazione dei moduli è possibile dedurre anche le competenze acquisite nel tempo, da ciascun individuo; infatti, definendo per ogni task quali competenze servono per eseguirlo, si può ricavare il livello di competenza e di abilità acquisita dalla persona che ha eseguito quel task un determinato numero di volte.

Queste informazioni possono essere utilizzate per definire ulteriori vincoli o regole, come l'indicazione di determinate competenze per le quali l'esperienza non è sufficiente, o la misurazione del tempo valevole per lo sfruttamento utile dell'esperienza accumulata da parte dell'attore.

Una volta decorso questo lasso di tempo senza che lo stesso individuo abbia eseguito task richiedenti le stesse abilità, decadrà anche la capacità da lui detenuta.

---

- Capitolo 4 -

---

### 4.2.3 La mappatura delle competenze aziendali

Si è già detto che una strategia di KM ha lo scopo di far venire a galla la conoscenza implicita e di facilitarne poi la diffusione all'interno dell'organizzazione, tutte quelle conoscenze di cui un'azienda è depositaria, anche inconsapevolmente, devono diventare esplicabili e accessibili da chiunque intenda farne uso.

L'apprendimento continuo e la possibilità di avere facile accesso a ciò che si è appreso, diventa un importante vantaggio competitivo e, per questo motivo, la condivisione della conoscenza diventa l'elemento discriminante in un'organizzazione moderna.

Il bagaglio di esperienze, capacità e competenze rappresentano quella ricchezza detenuta dalle risorse umane e che l'organizzazione deve fare sua. Lo strumento metodologico per la gestione di questo patrimonio conoscitivo è rappresentata dalla Mappatura delle Conoscenze.

Quest'ultima adempie a un duplice ruolo: diffondere la conoscenza e agevolare determinate fasi operative e decisionali.

La Mappatura consente l'individuazione dei soggetti in possesso di determinate competenze sia per indirizzare loro eventuali proposte di collaborazione sia un apporto informativo.

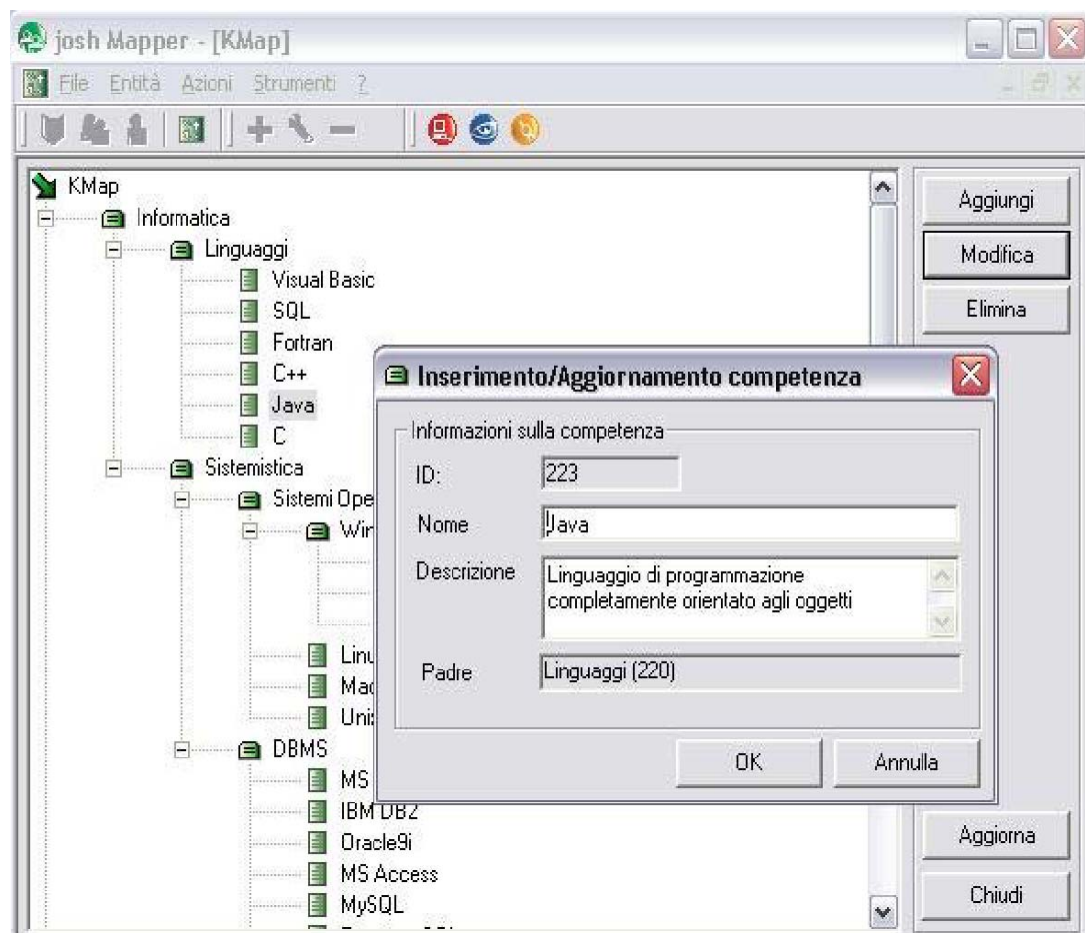
La possibilità di sapere "chi sa fare cosa" all'interno dell'azienda, permette l'attribuzione delle attività operative a chi ha le competenze idonee a svolgerle e facilitare così il lavoro del management.

It Consult ha tenuto conto dell'importanza strategica della Mappa della Conoscenza prevedendo nella piattaforma Josh, un modulo (Josh.Kmap) che realizza un quadro delle competenze e del sapere aziendale.

La prima fase del processo di mappatura consiste nel definire le competenze richieste in azienda per svolgere determinati compiti, si provvederà poi a l'individuazione degli individui che ne sono in possesso e, con un indicatore numerico, si quantificherà la qualità e il livello di capacità per ciascuna delle competenze richieste.

## - Capitolo 4 -

Tutto concorre a formare gli indicatori numerici; per ognuno di essi si considerano le esperienze accumulate, le attitudini personali, le competenze professionali e le abilità.



Periodicamente, si procederà alla verifica delle competenze attribuite, innanzitutto per accertarsi queste trovino riscontro nella realtà, secondo poi per aggiornare l'indicatore per avvenute variazioni delle capacità dei soggetti.

Eventuali divari fra le capacità attribuite e quelle effettivamente possedute possono essere bonificati attraverso corsi di formazione specifici per sopperire alle mancanze rilevate.

- Capitolo 4 -

---

Ogni modifica alle valutazioni aggiorna automaticamente il software, così da permettere che l'assegnazione dei task avvenga in base alle capacità attuali dei soggetti.

Il modello di funzionamento di josh è molto semplice. Il processo di Mappatura in Josh parte dalla definizione di un albero delle Competenze, chiamato K-TREE. Tale albero è la rappresentazione delle Competenze identificate internamente all'azienda, le quali potranno essere individuate a prescindere dalla loro occorrenza allo svolgimento di un Ruolo.

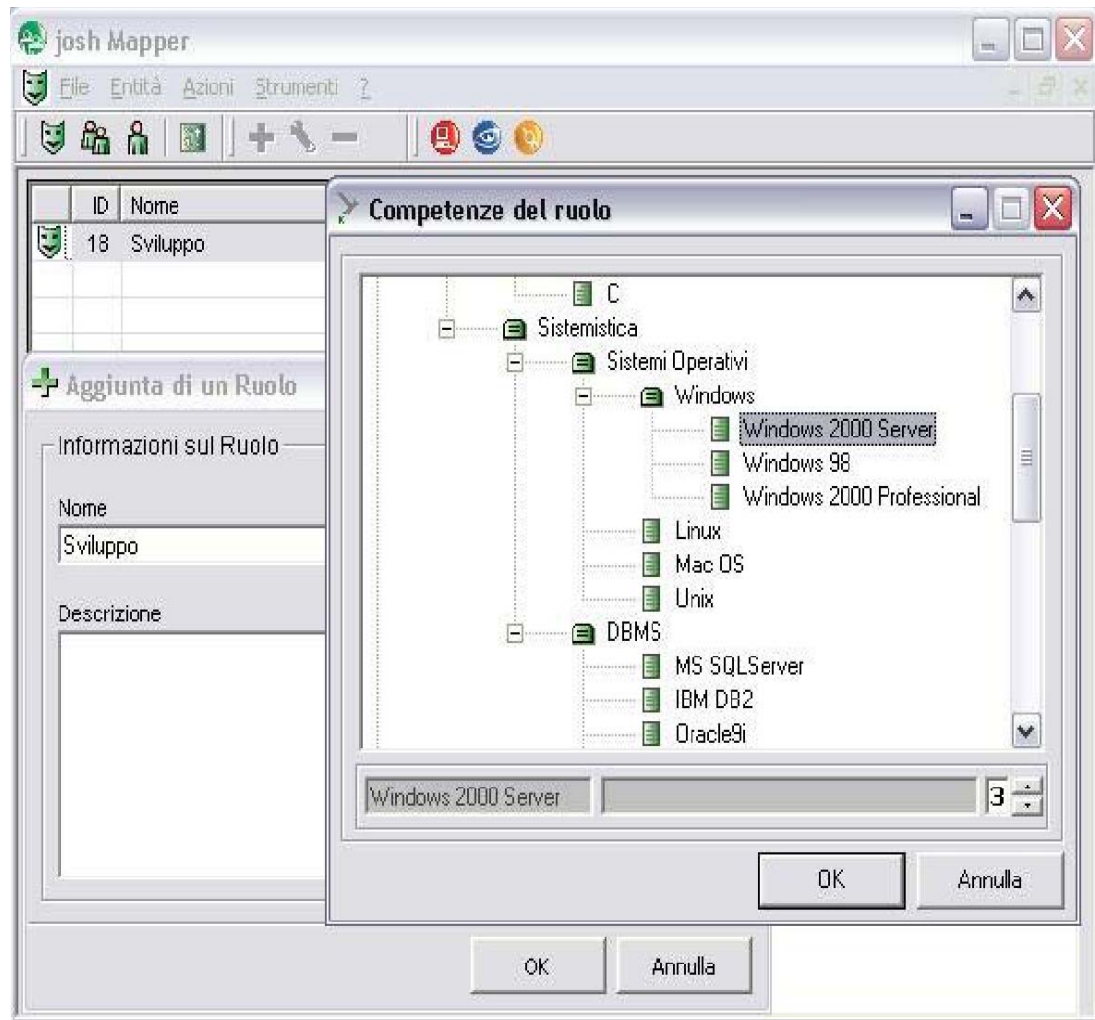
Le Competenze potranno essere suddivise in vari livelli gerarchici, ovvero in Sotto-Competenze, che costituiranno le foglie dell'albero. La mappatura delle competenze è attuata mediante l'attribuzione di un nome e di una semplice descrizione alle Competenze individuate che, nell'esempio, sono rappresentate da: "Visual Basic", "SQL", "Java", "MS Access".

Il ruolo è un insieme di determinate Competenze necessarie per svolgere un'attività aziendale specifica.

Per ciascuna Competenza del Ruolo è indicata una Soglia che indica il livello minimo di capacità che si dovrebbe possedere per svolgerlo.

Nella figura seguente è rappresentato un esempio di K-TREE, in fase di Mappatura delle Competenze.

## - Capitolo 4 -

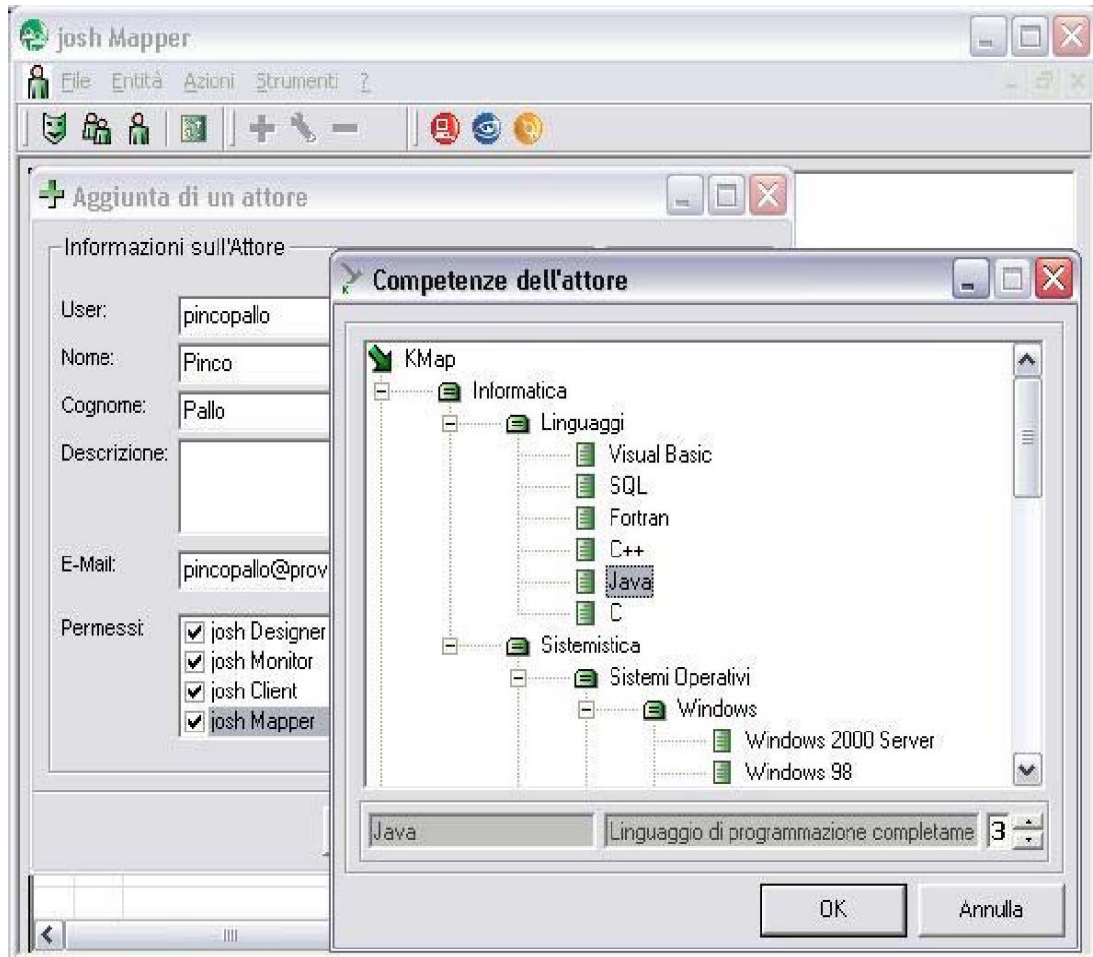


Alla fine c'è l'attribuzione del Ruolo all'Attore, vale a dire al soggetto "umano" che svolge le attività, che nel sistema sarà rappresentato dai dati anagrafici e da un Peso per ciascuna competenza posseduta.

Questo vuol dire che il ventaglio delle capacità da lui possedute è costituito da quelle che hanno peso maggiore di zero.

L'attribuzione di un ruolo all'attore avviene se tutti i pesi, vale a dire il livello qualitativo di quel soggetto per ciascuna competenza richiesta dal ruolo, è maggiore/uguale alla soglia minima richiesta per svolgere il ruolo stesso.

- Capitolo 4 -



L'attribuzione di cui si è appena parlato non è automatica, ovvero si può sempre assegnare un ruolo a un attore anche se ha il peso di una competenza inferiore alla soglia richiesta per la competenza stessa. In particolare l'assegnazione dei task a un attore o a un gruppo può avvenire nei seguenti modi:

- Push, vale a dire in modo automatico dal sistema ad uno degli attori abilitati in base a una determinata politica predefinita;

## - Capitolo 4 -

---

- Pull dove il task viene inserito nella lista delle attività pendenti (task-list) di tutti gli attori abilitati, quando uno di loro seleziona il task per eseguirlo il task viene rimosso dalla task-list degli altri attori;
- Direct in cui il task viene assegnato esplicitamente a un attore indipendentemente dall'idoneità delle sue competenze rispetto al ruolo;
- Reference secondo cui il task viene assegnato allo stesso attore che ha eseguito un certo task;
- Self, in questo caso viene chiamato a svolgere il task lo stesso attore che ha avviato l'istanza del processo;
- Random, è un caso particolare del metodo push da cui si differenzia per la casualità con cui viene effettuata l'assegnazione dei task.

L'utilità quindi consiste nella possibilità di poter visualizzare la lista dei soggetti idonei per ogni ruolo e facilitare di molto la loro individuazione all'interno di un'organizzazione, ma è anche possibile il procedimento inverso cioè conoscere per ogni attore la lista dei ruoli cui appartiene o potrebbe appartenere.

Inoltre per ognuno di questi sarà possibile conoscere quali competenze siano necessarie e in quale di queste sia eventualmente deficitario, cioè posseda un peso inferiore alla soglia, per far parte di un ruolo o aderire a corsi di formazione per colmare l'eventuale disavanzo ove lo ritenga necessario.

Infine si può verificare in ogni momento quali attori appartengano ad un ruolo pur avendo competenze assenti o non sufficienti.

### 4.2.4 I tool trasversali di Josh

Oltre ai tre moduli fin qui esaminati josh prevede quattro tool trasversali ad essi.

- Josh Designer: è lo strumento per definire i processi aziendali ed assegnare i task che li compongono ai potenziali esecutori .

- Capitolo 4 -

- Josh Monitor: permette il monitoraggio sul sistema in termini di: Processi, Task, Attori. Fornisce dati statistici per valutare, sia in tempo reale che a posteriori, l'operato delle persone che formano l'azienda ed effettuare calcoli di efficienza e fornire dati oggettivi ed automatici per contabilità industriale di tipo ABC (Activity Based Costing).
- Josh Mapper: permette la definizione del modello dell'organizzazione in termini di Attori/Gruppi/Ruoli, nonché l'assegnamento agli attori dei diritti di esecuzione dei vari tool di josh.
- Josh Client: è l'ambiente in cui l'utente riceve dal sistema i compiti da eseguire (task). Consente inoltre la visualizzazione di dettaglio del processo (workflow).

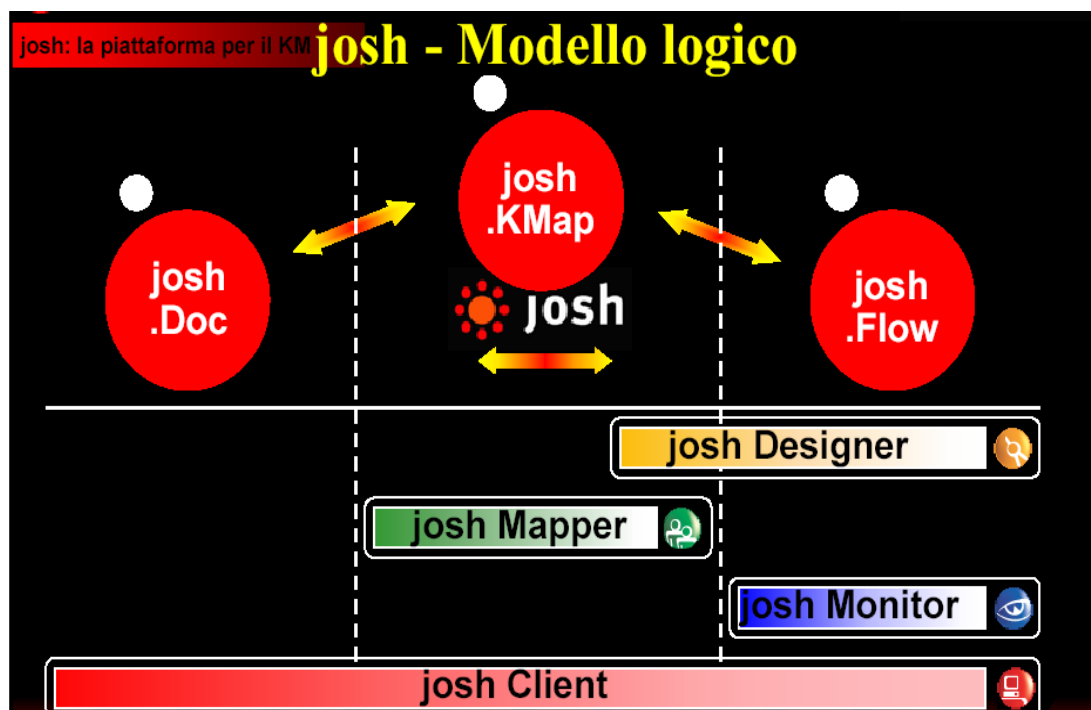


Figura IV.4 Josh: modello logico

*Josh Designer* realizza la definizione grafica di un processo e permette la determinazione dei modelli delle informazioni, mappandoli con i vari processi. E' quindi trasversale ai moduli Josh.Flow e Josh.Kmap.

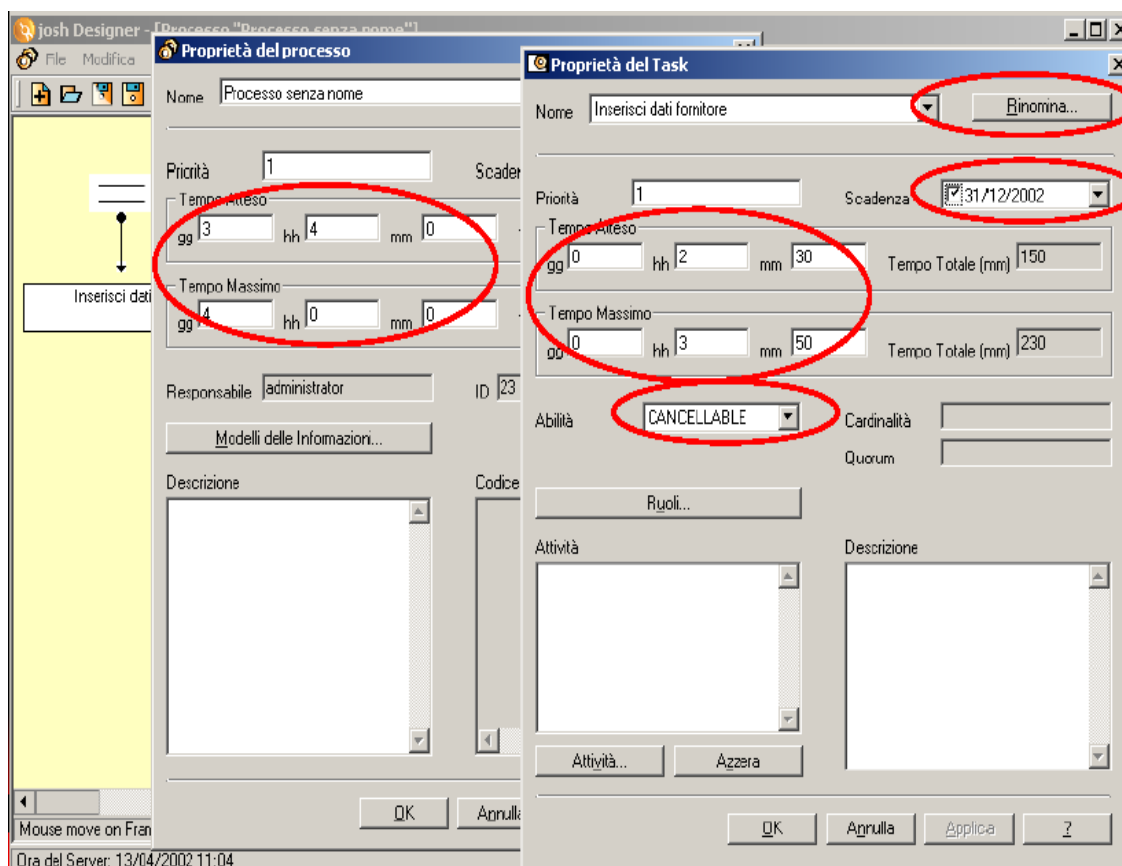
## - Capitolo 4 -

A partire dalla rappresentazione grafica dei processi ne possono essere visualizzate le proprietà. Prendiamo l'esempio di un processo di fornitura di cui un'istanza è l'inserimento dei dati del fornitore.

Le proprietà del processo sono rappresentate dal nome, la priorità data al processo e le eventuali scadenze.

Potranno anche essere indicati il tempo atteso per lo svolgimento dell'attività e il tempo massimo entro il quale deve essere obbligatoriamente eseguito. Verranno inoltre visualizzati il nome del responsabile del processo il codice di identificazione ID.

Possono essere visualizzate anche le proprietà del singolo task che, rispetto all'intero processo, avrà priorità scadenze e tempistiche diverse, vi sarà la possibilità di rinominare il task e di visionare le caratteristiche del task.



- Capitolo 4 -

---

Inoltre cliccando sul tasto “Modelli delle Informazioni” ne comparirà l’elenco: un modello delle informazioni viene assegnato all’intero processo; un processo può essere legato a diversi Modelli delle informazioni; variabili e form dei modelli legati al processo, possono essere legati ai vari task; seguendo l’esempio proposto sarà “certificazione fornitore”.

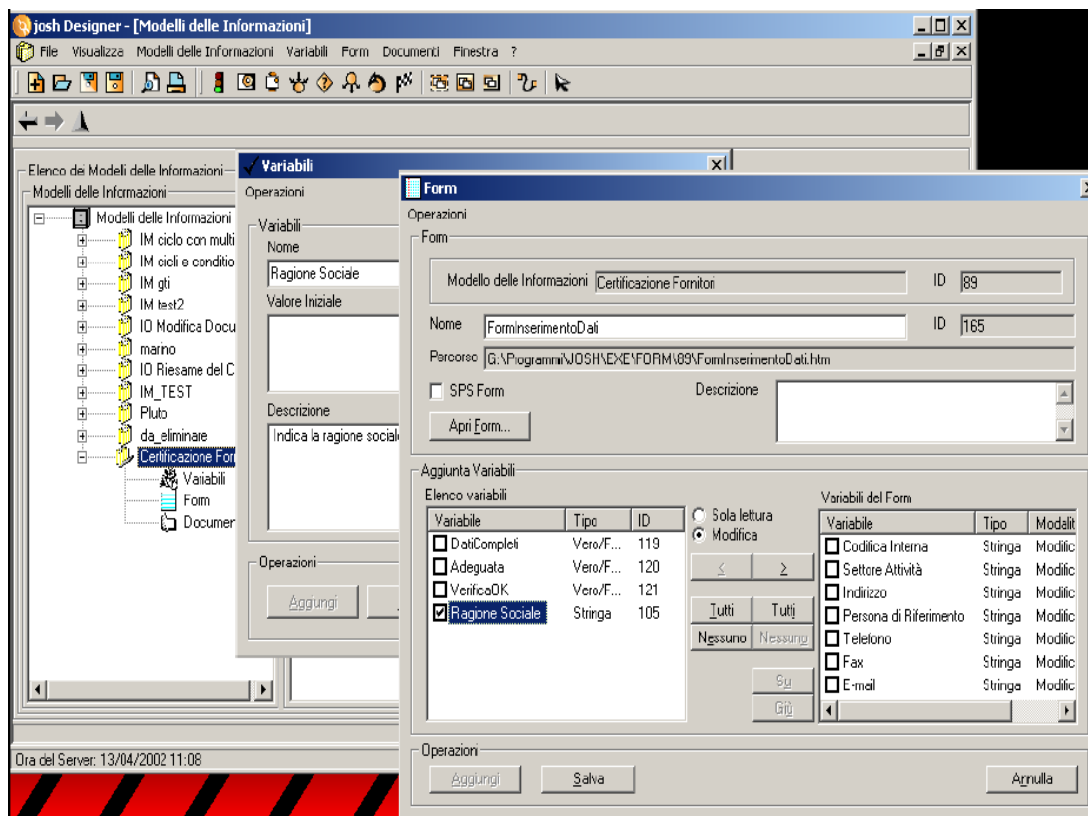
Le variabili dei Modelli delle Informazioni descrivono le operazioni e hanno la funzione di renderne nota sul server. I form, che servono a gestire le informazioni inerenti il processo, hanno diversi scopi:

- Inserire i dati relativi alle diverse variabili;
- Contenere gli indirizzi relativi ai documenti necessari ai vari task e che dovranno essere letti/modificati/compilati;
- Far fluire i dati tra i diversi task.

Supponendo di non avere Modelli già in uso, la successione delle operazioni è la seguente: si crea un nuovo Modello delle Informazioni e lo si nomina in base al tipo di processo che si deve attuare; per le varie operazioni, si creano dei form all’interno del Modello e si nominano; si creano delle variabili e, a seconda delle operazioni per le quali sono necessarie, si inseriscono nei relativi form. All’apertura del task assegnato, all’attore apparirà, se presente, il collegamento al form.

Cliccando sul collegamento potrà apparire: la schermata relativa all’inserimento dei dati; il documento da leggere ecc.

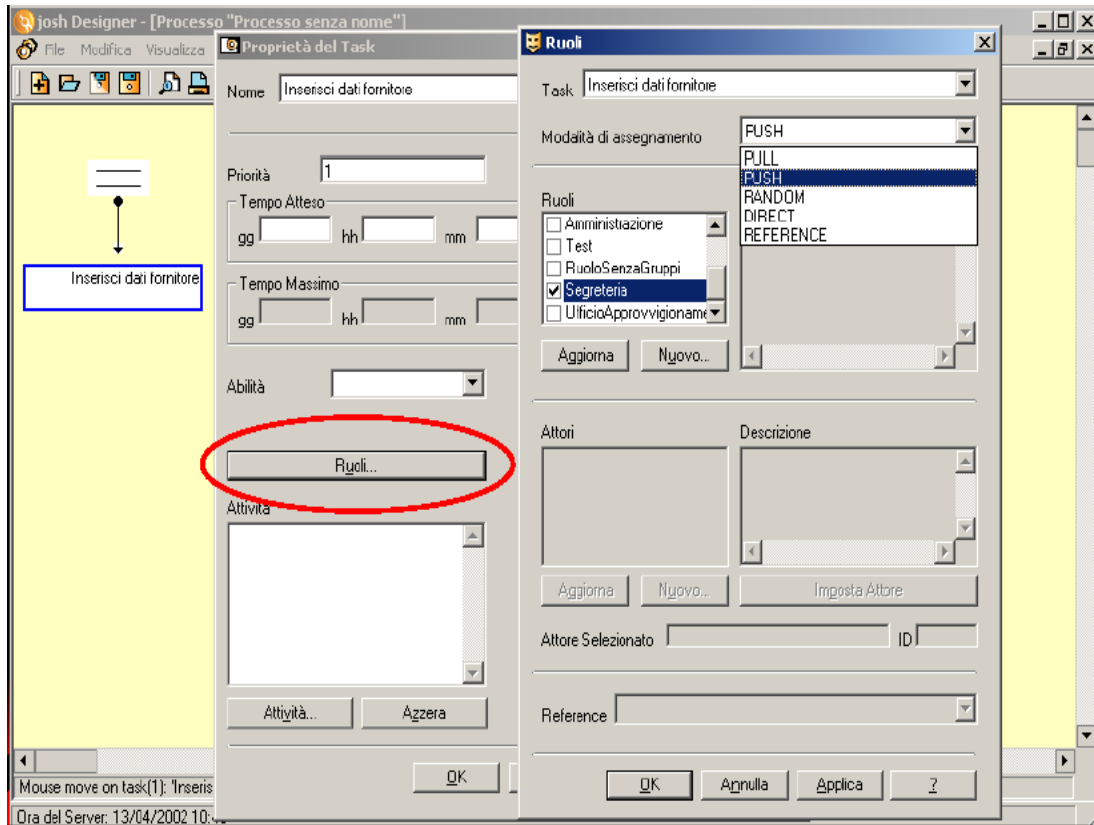
## - Capitolo 4 -



Dalla schermata di proprietà del task da assegnare si può visualizzare la schermata “ruoli” dove, oltre al nome del task a cui si riferisce, sono indicate le modalità di assegnazione del task (push, pull, direct ecc.).

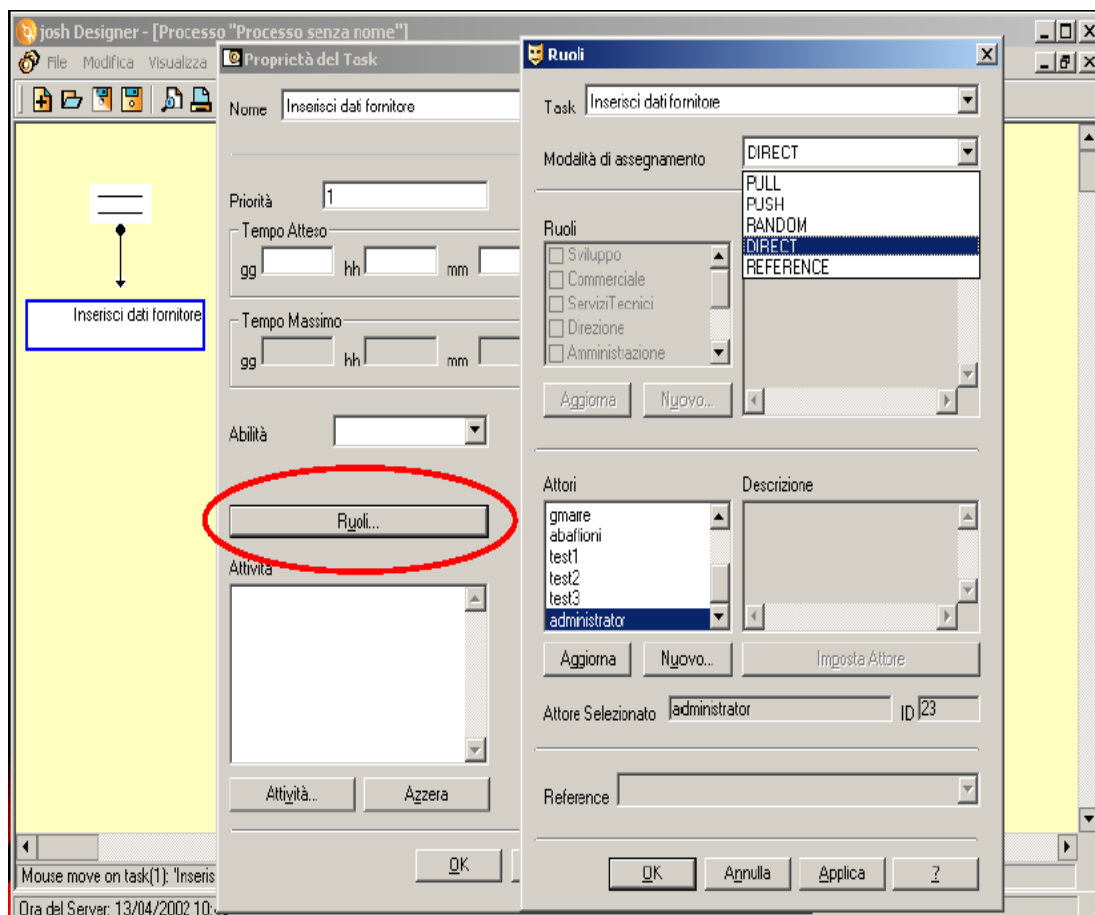
Se viene selezionato il metodo push il task viene assegnato ad un ruolo e, in base alle competenze richieste da quest’ultimo, automaticamente verrà affidato agli attori idonei a svolgerlo, quindi se si seleziona questa voce andrà in trasparenza la voce attori e si sceglierà fra la lista dei ruoli; nell’esempio proposto si potrebbe selezionare il ruolo segreteria in modo che il task venga assegnato automaticamente a tutti gli attori abilitati.

- Capitolo 4 -



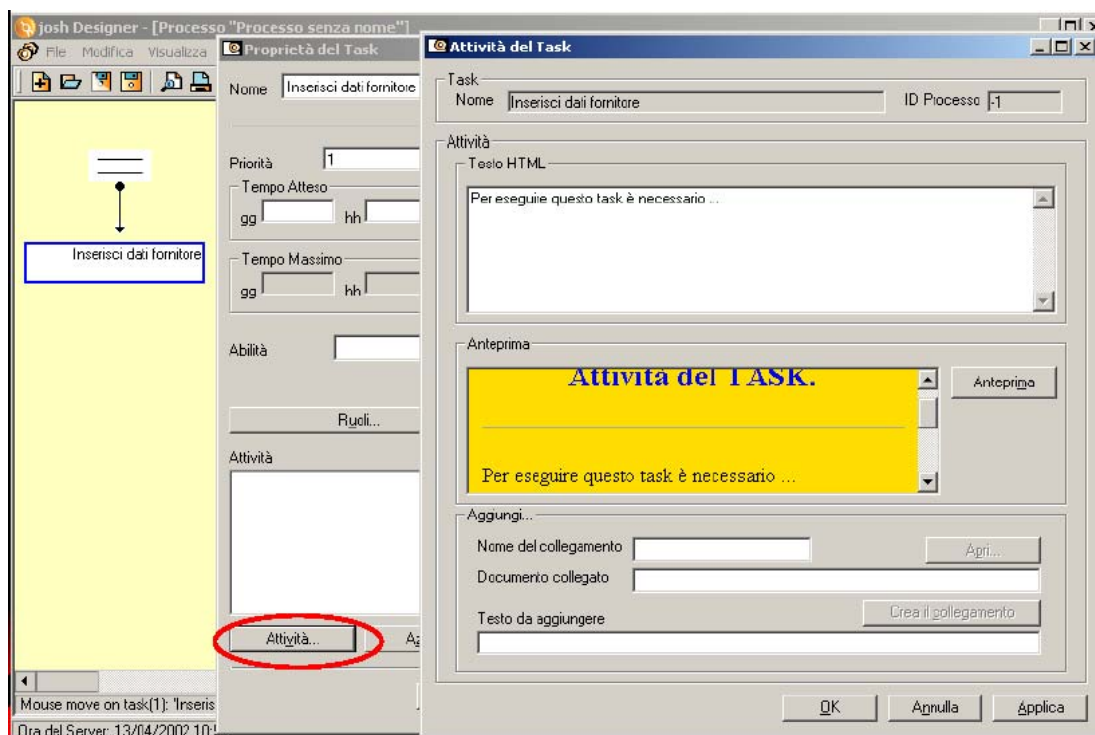
- Capitolo 4 -

Se invece si preferisse il metodo direct, andrebbe in trasparenza la lista dei ruoli e il task verrebbe assegnato con un'azione volontaria ad un attore (nell'esempio administrator).



- Capitolo 4 -

Inoltre, dalla schermata dove sono descritte le caratteristiche del task, si dovrà inserire la descrizione delle attività necessarie per eseguire quel determinato task, questa descrizione verrà poi visualizzata ogni qualvolta si acceda alle proprietà del task in questione.

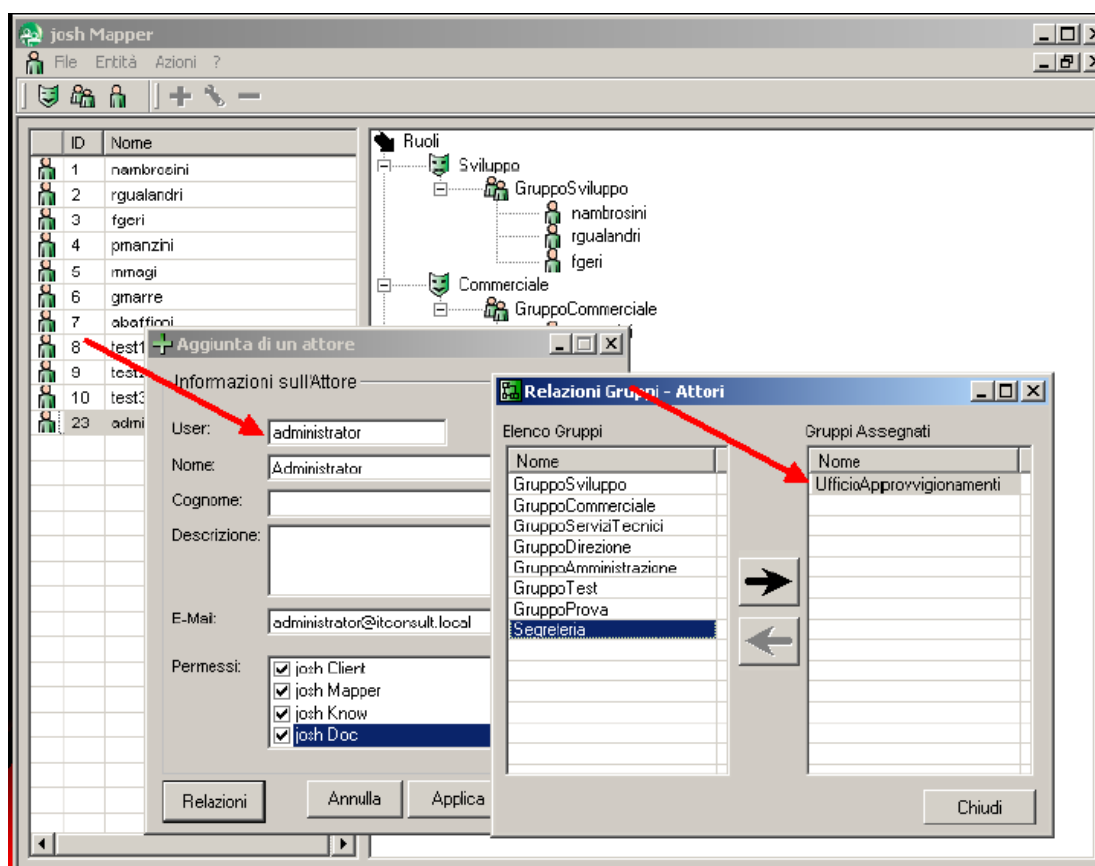


## - Capitolo 4 -

*Josh Mapper* definisce il modello delle organizzazioni in termini di Attori/Gruppi/Ruoli e permette l'assegnazione agli Attori dei diritti di esecuzione dei vari tool di Josh.

In pratica fornisce una mappa degli attori e dei ruoli, questi ultimi contengono le sottovoci rappresentate dai gruppi, e dagli attori che li compongono, che sono stati assegnati a quel ruolo.

Attraverso la lista degli attori si possono visualizzare o aggiungere le informazioni sull'attore stesso, per esempio nome, user descrizione e e-mail, e si possono mettere in relazione questi con i gruppi a cui appartengono.



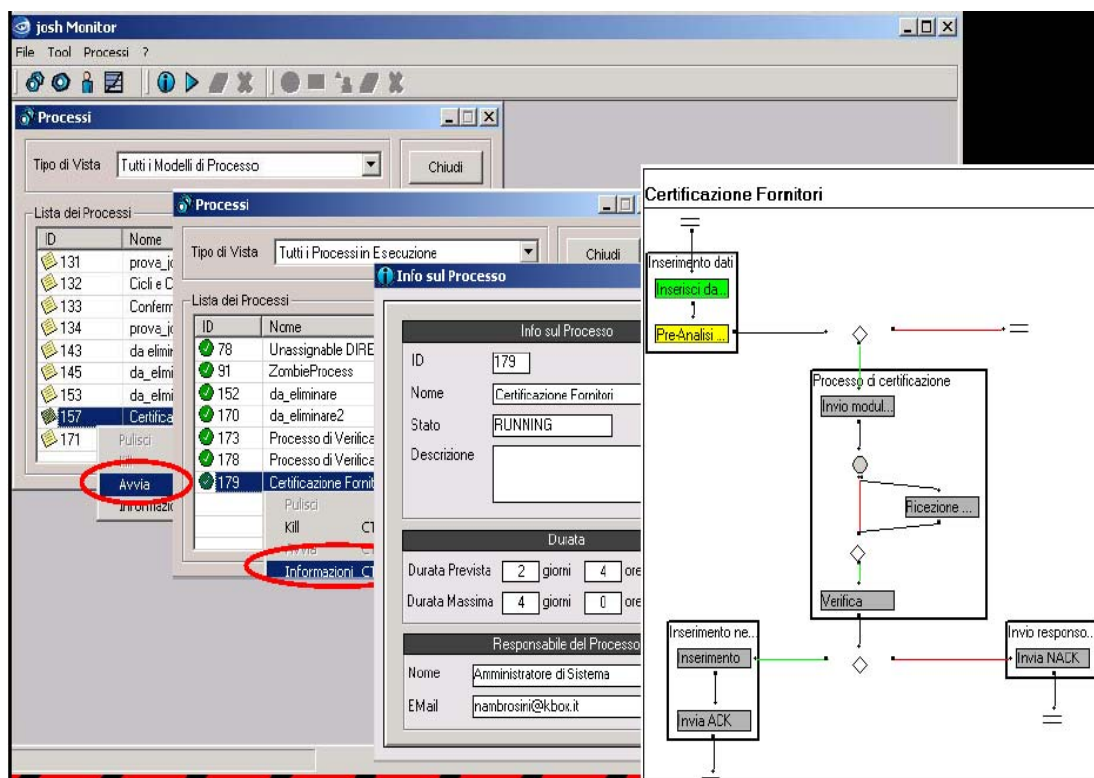
## - Capitolo 4 -

Josh Monitor fa da supporto al modulo Josh.Flow e permette il monitoraggio sul sistema in termini di processi, task e attori.

Fornisce inoltre l'accesso ai dati statistici del sistema.

A livello di processo Josh Monitor visiona la lista di tutti i modelli potendo distinguere fra quelli da eliminare perché già eseguiti, quelli da verificare o quelli ancora da svolgere.

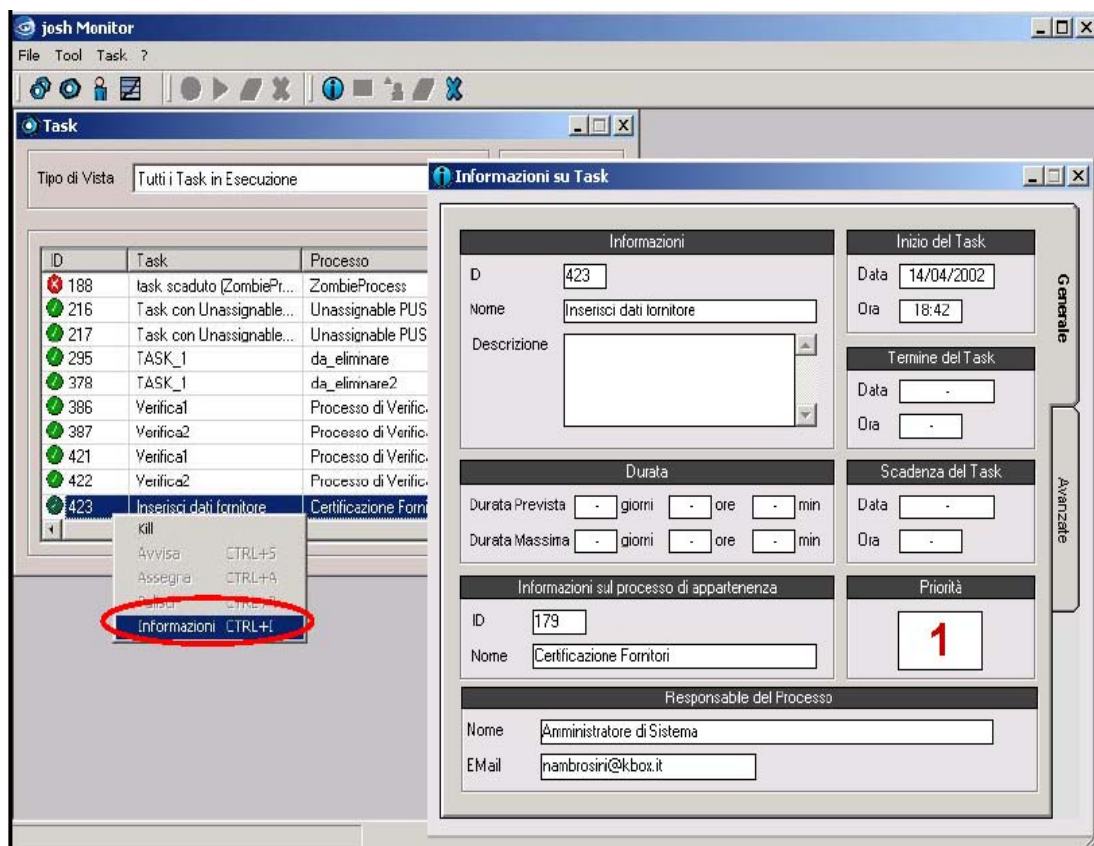
Selezionato il processo che interessa, se ne possono visualizzare le informazioni e il flusso grafico dei task che lo compongono.



The screenshot displays the 'josh Monitor' application interface. On the left, a 'Processi' window shows a list of processes with columns for ID and Nome. The process 'Certificazione Fornitori' (ID 179) is selected. Below the list, 'Avvia' and 'Informazioni' buttons are highlighted with red circles. The 'Info sul Processo' window is open, showing details for process ID 179, including its name, state (RUNNING), and duration. On the right, a flowchart titled 'Certificazione Fornitori' illustrates the process flow, starting with 'Inserimento dati' and 'Pre-Analisi', followed by a 'Processo di certificazione' box containing 'Invio modul...', 'Ricezione...', and 'Verifica', and ending with 'Inserimento ne...' and 'Invia ACK'.

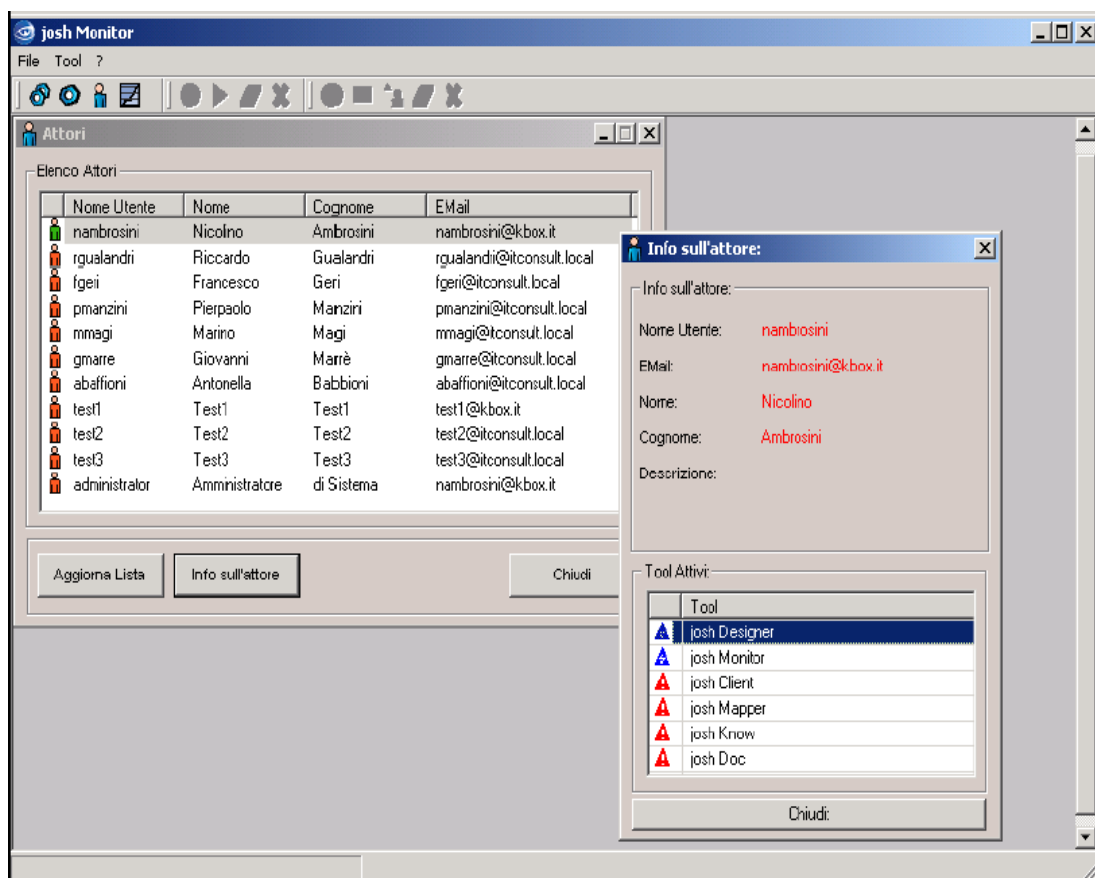
- Capitolo 4 -

Partendo invece dalla lista dei task appare il nome del processo cui appartiene e si può anche qui visionare tutte le informazioni ad esso concernenti.



- Capitolo 4 -

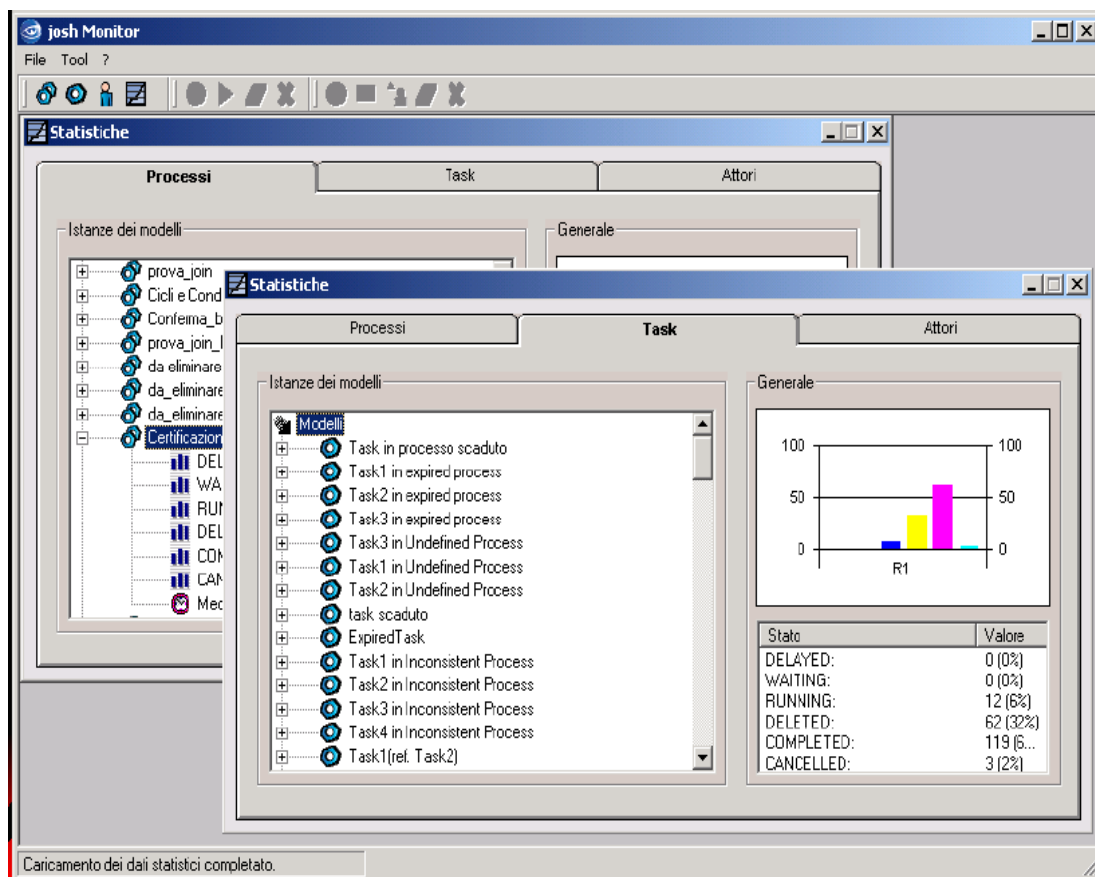
Josh Monitor offre anche un elenco degli attori per ognuno dei quali sono fornite anche le informazioni anagrafiche e l'indicazione dei tool che deve utilizzare per svolgere il task che gli è stato assegnato.



- Capitolo 4 -

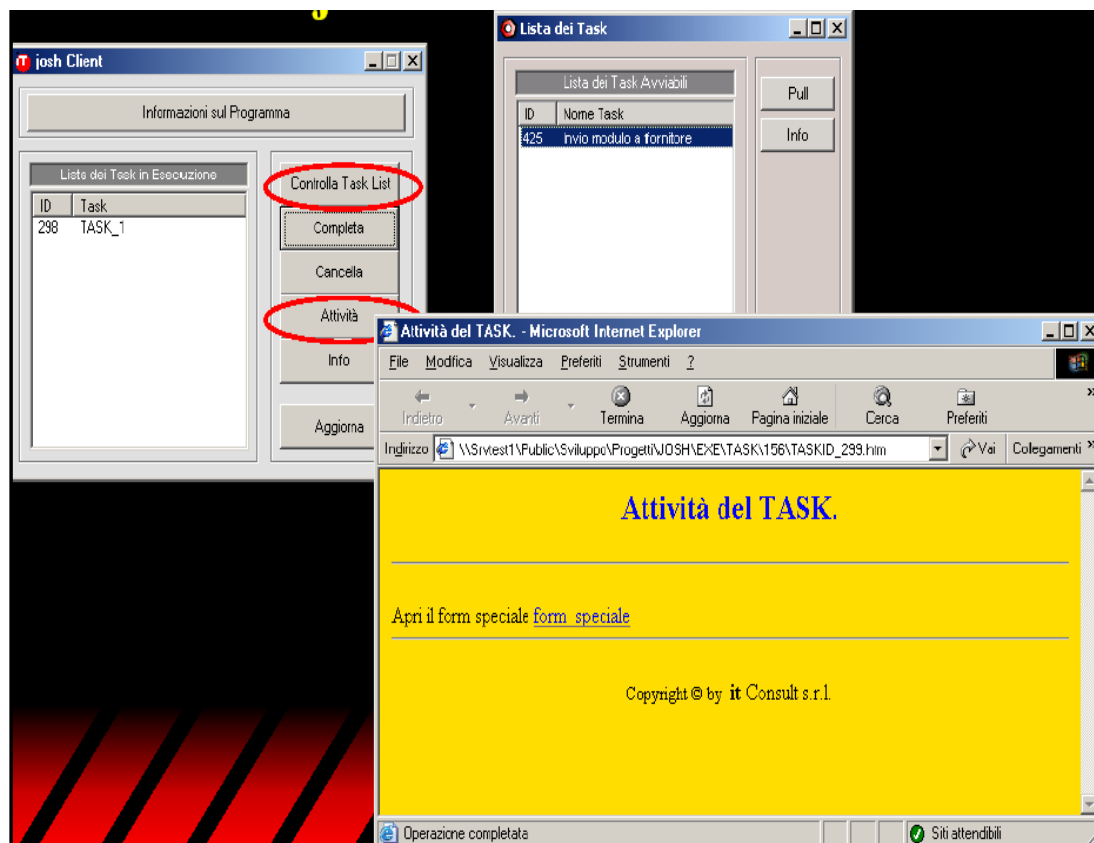
Infine Josh Monitor fornisce statistiche riguardanti i processi, i task e gli attori.

Una rappresentazione grafica permetterà di individuare facilmente lo stato in cui si trovano i task e i processi.

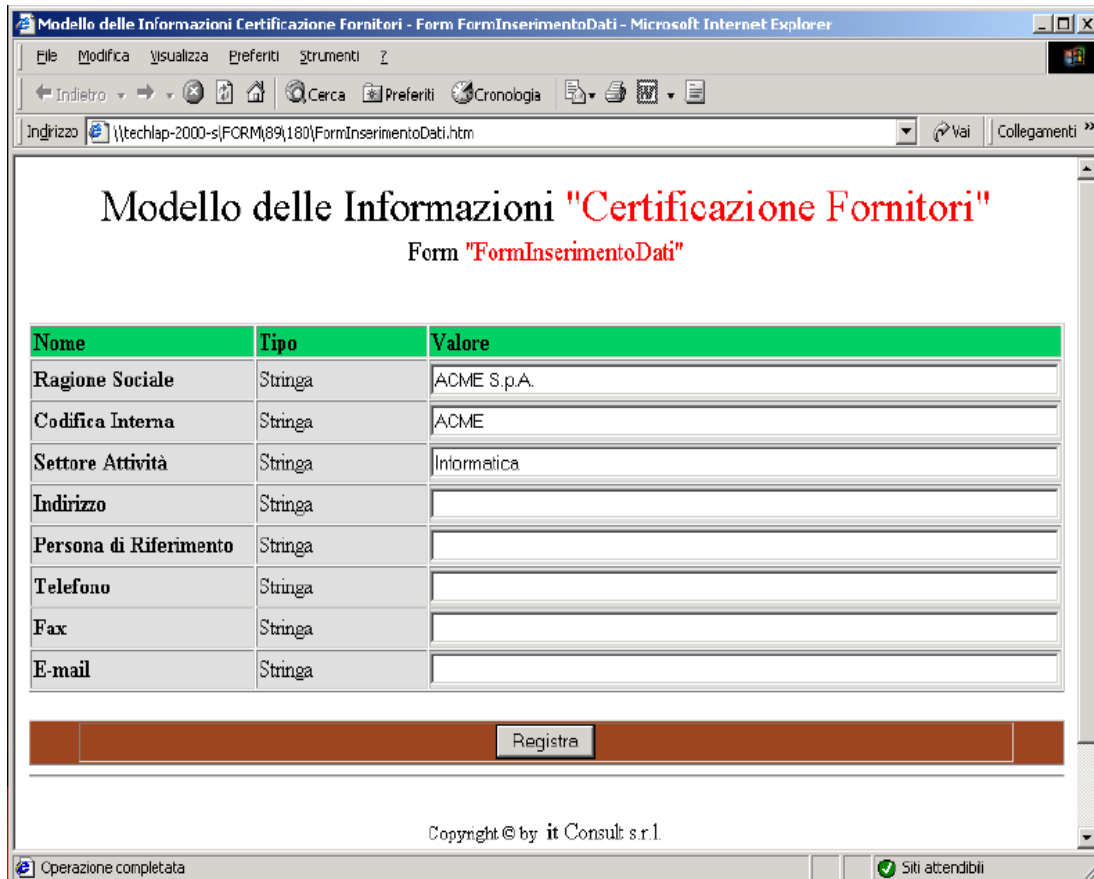


- Capitolo 4 -

Il tool trasversale a tutti e tre i moduli è *Josh Client* rappresenta l'ambiente in cui l'attore riceve dal sistema i task da eseguire con la facoltà di accedere alle task-list private degli attori.



## - Capitolo 4 -



Modello delle Informazioni "Certificazione Fornitori"  
Form "FormInserimentoDati"

Nome	Tipo	Valore
Ragione Sociale	Stringa	ACME S.p.A.
Codifica Interna	Stringa	ACME
Settore Attività	Stringa	Informatica
Indirizzo	Stringa	
Persona di Riferimento	Stringa	
Telefono	Stringa	
Fax	Stringa	
E-mail	Stringa	

Registra

Copyright © by it Consult s.r.l.

Operazione completata

Siti attendibili

Infine vi sono le tecnologie di supporto e le specifiche componenti che possono completare un framework di KM.

Innanzitutto l'infrastruttura di base, costituita da un sistema di posta elettronica, meglio se dotato di caratteristiche di groupware sofisticate, accanto ad una Intranet (o Extranet), che permetta un accesso unificato alle risorse via browser, attraverso un portale aziendale (Enterprise Portal).

Se sono disponibili i budget, anche per l'ampiezza di banda necessaria, talvolta è possibile disporre di sistemi di videoconferenza e, in generale, di collaboration.

## - Capitolo 4 -

### 4.3 LA RISPOSTA DEL MERCATO

Il mercato di prodotti informatici negli ultimi anni non ha ricevuto la risposta che ci si aspettava.

Nel 2000 si è assistito a un vero boom degli investimenti in IT, ma il calo dell'anno successivo ha dimostrato che questa crescita di prodotti informatici era solo la risposta ad eventi come il millenium bug e l'avvento dell'euro.

Nel 2002, dopo anni di crescita sostenuta, la domanda aggregata di informatica e telecomunicazioni si è addirittura contratta, risultando pari a 60.206 milioni di Euro, contro i 60.503 del 2001. Si tratta di una contrazione contenuta (-0,5%), ma significativa.

Essa, infatti, va raffrontata con la crescita del 8,3 % del 2001 e del 12,8 % del 2000. In particolare l'informatica si è attestata a quota 20.036 milioni, con una regressione del 2,2 per cento (contro una crescita del 8 % nel 2001 e del 12,6 nel 2000).

IL MERCATO ITALIANO DELL'ICT 1999-2002 (milioni di euro)

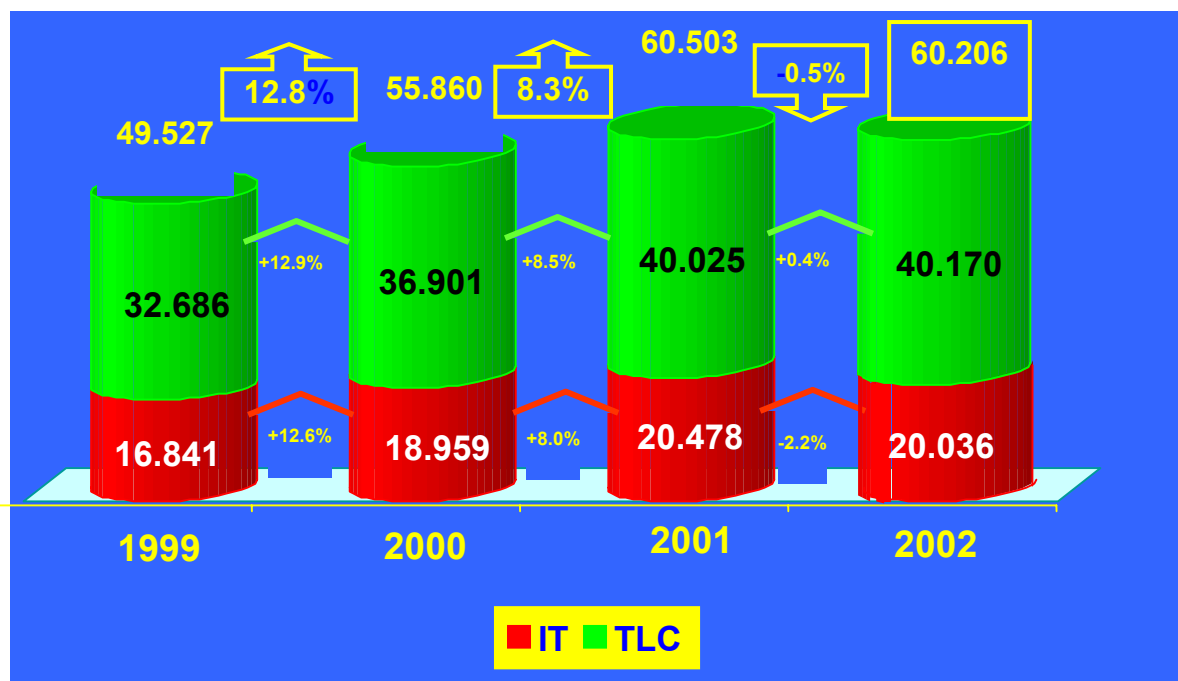


Figura IV.5 Fonte Assinform/NetConsulting

## - Capitolo 4 -

Nel 2002, alla dinamica del comparto del software e dei servizi di informatica (13.685, + 3,3 %) hanno contribuito, in modo quasi eguale, entrambe le componenti. I servizi hanno fatto registrare un volume d'affari pari a 9.764 milioni, in crescita del 3,4% sull'anno prima, mentre il comparto del software, con un giro d'affari di 3.922 milioni, è cresciuto del 3%. In entrambi i casi i tassi di crescita sono dunque calati di molto: nel 2001 risultavano rispettivamente pari al +12,4 e al +10,3 %.

## IL MERCATO ITALIANO DELL'INFORMATICA 2000-2002 (milioni di euro)

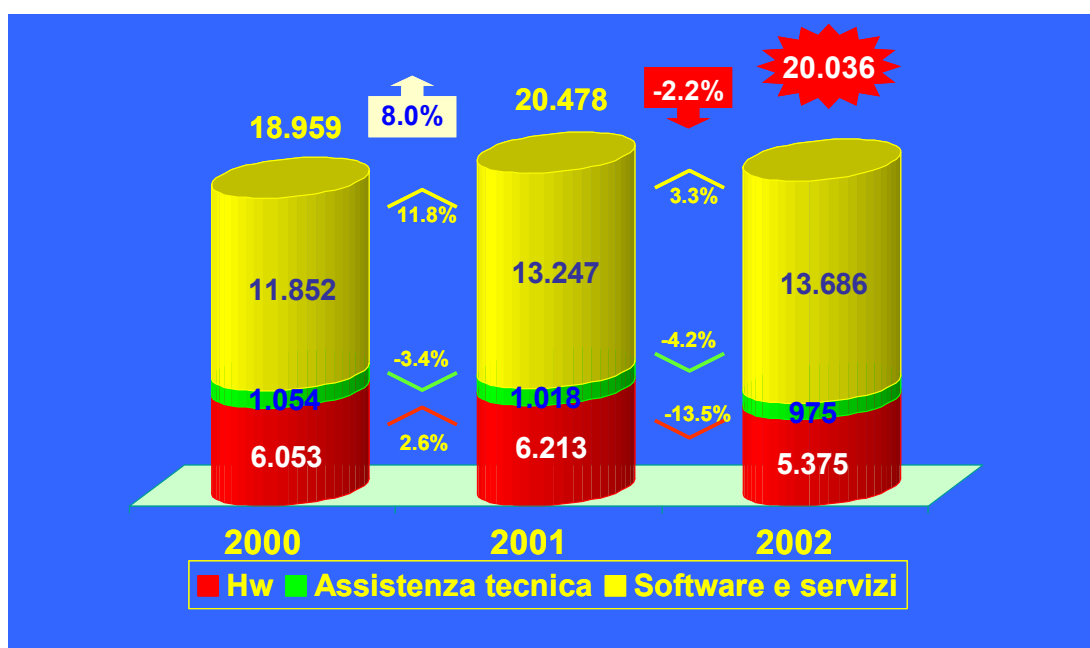


Figura IV.6 Fonte Assinform/NetConsulting

In particolare l'andamento del mercato dei software e dei servizi presenta un forte calo dal 2001 al 2002 degli investimenti in software di sistema, mentre sono aumentate le spese per acquisto di software di applicazione che, oltre la variazione positiva rispetto

- Capitolo 4 -

all'anno precedente, mantiene anche un livello di investimenti abbastanza elevato superato solo dalle spese di servizi di sviluppo e manutenzione.

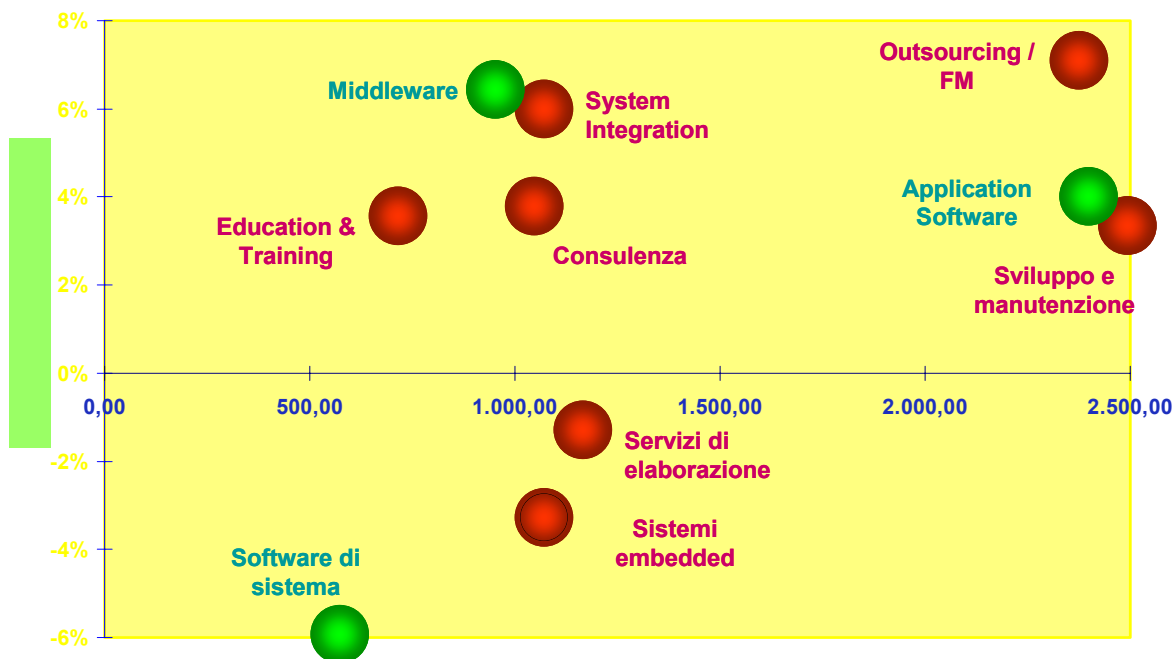


Figura IV.7 Fonte Assinform/NetConsulting

La domanda IT è soprattutto orientata alla razionalizzazione dei sistemi informativi, alla sicurezza e disponibilità delle applicazioni e ad una migliore gestione del patrimonio informativo aziendale (CRM, business intelligence). In sostanza il mercato italiano dell'IT ha perso rapidamente lo slancio degli ultimi anni.

Quella riscontrata è una situazione simile a quella di altri paesi europei (Francia - 1,4%, Regno Unito-0,9%, Spagna-1,7%, Germania -5,3%), ma non per questo meno preoccupante.

I motivi sono due: innanzitutto l'Italia non può permetterselo, visto che la IT sul PIL è ancora pari ad un modesto 2%, contro il 3,10-3,20% di Francia, Germania e Regno Unito. Inoltre la propensione all'investimento IT è tutt'altro che salda anche nell'ambito

- Capitolo 4 -

delle imprese. Infatti, gli investimenti IT sono calati nel 2002 del 2,2% mentre quelli in macchinari sono cresciuti dello 0,7%.

Solo due anni fa gli investimenti IT crescevano del 12% e quelli in macchinari del 6%.

L'ANDAMENTO DEGLI INVESTIMENTI IT IN ITALIA 1998-2000 ( $\Delta\%$  rispetto all'anno precedente)

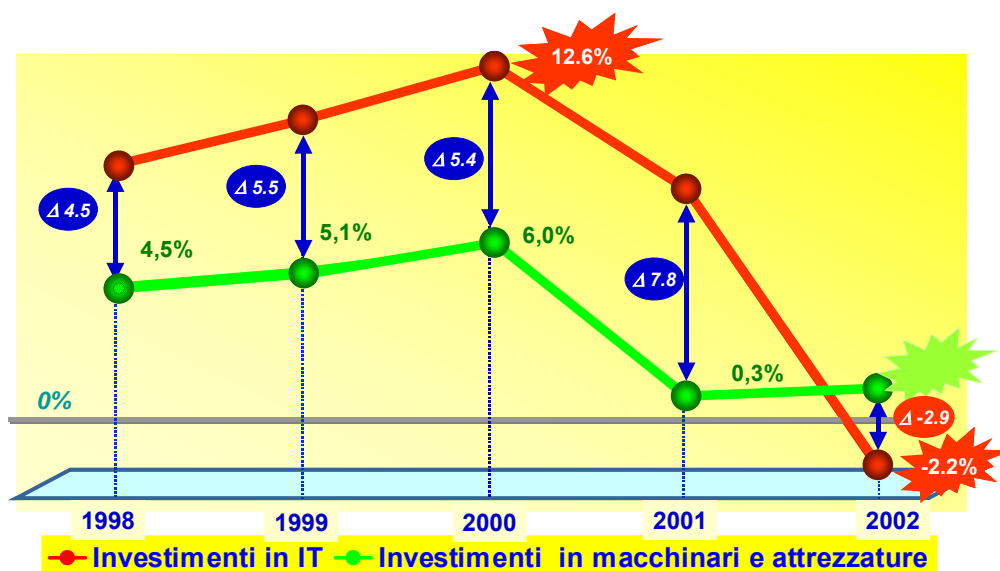


Figura IV.8 Fonte NetConsulting

A questo proposito è significativo rilevare come, per le imprese, la caduta della domanda sia proporzionalmente inversa alle dimensioni.

La piccola impresa ha investito in informatica 3.805 milioni (-5,2 % sull'anno prima), la media impresa 4650 milioni (-1,3%) e la grande 10.761 (-0,8%). Questa flessione degli investimenti probabilmente è avvenuta perchè si va perdendo di vista la valenza innovativa dell'informatica.

Nella piccola impresa, ove prevalgono le incertezze, l'effetto è evidente mentre nelle grandi imprese prevalgono i progetti di razionalizzazione a base Internet/Intranet.

- Capitolo 4 -

CRESCITA DEL MERCATO IT IN ITALIA PER FASCE DIMENSIONALI D'AZIENDA 2000/2002

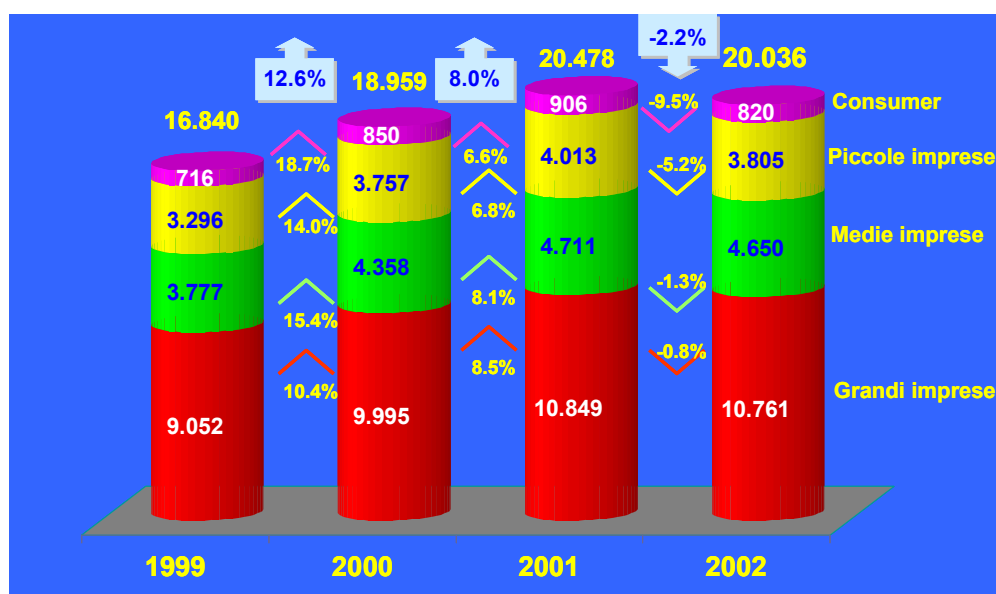


Figura IV.9 Fonte Assinform/NetConsulting

Il risultato è un divario enorme tra grandi e piccole imprese, che minaccia di precludere a queste ultime le più solide prospettive di crescita. Le imprese italiane con oltre 250 addetti sono 2651, ma assorbono il 56 per cento della domanda complessiva di IT, contro il 20 per cento degli oltre 4 milioni di imprese sino a 50 addetti.

- Capitolo 4 -

**DISTRIBUZIONE DELLA SPESA IT PER DIMENSIONE D'IMPRESA: ITALIA 2002**

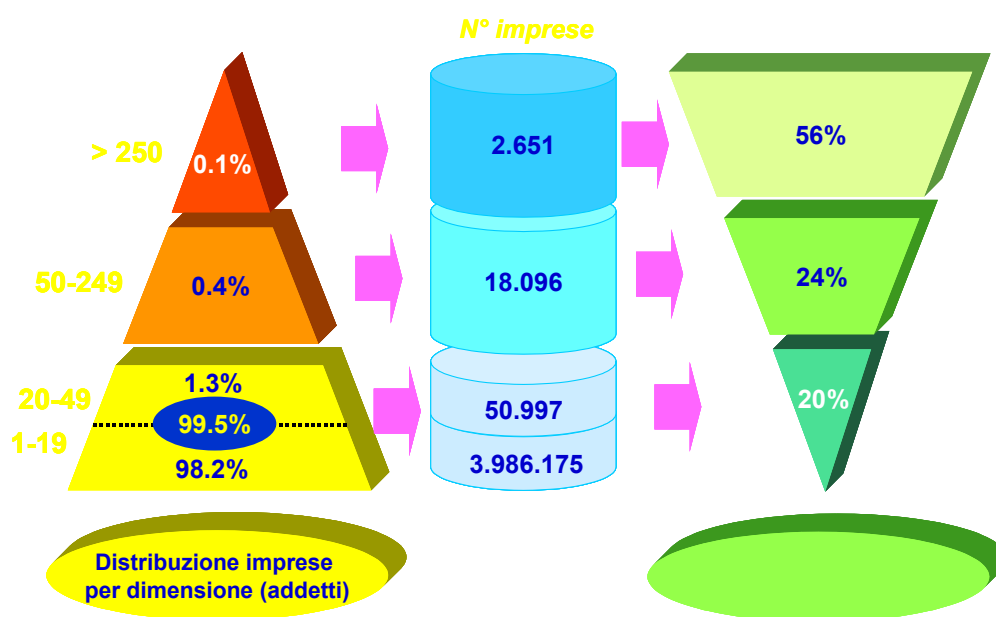


Figura IV.10 Fonte NetConsulting

L'ingresso in un nuovo ciclo, caratterizzato dall'attesa e dall'incertezza era previsto, sia perché la crescita del mercato aveva cominciato a rallentare sin dal primo semestre del 2001, sia perché sono cambiate le spinte della domanda. L'informatica segue oramai i trend degli investimenti industriali.

In realtà una parte consistente delle realtà imprenditoriali italiane crede in modo convinto negli investimenti ICT, ma in molti territori e molte imprese, parcellizzate e spesso di piccole dimensioni, non investono o non hanno mai investito in nuove tecnologie.

Studi recenti hanno dimostrato che negli Stati Uniti, negli anni novanta, gli investimenti ICT hanno contribuito per un punto percentuale alla crescita del PIL e le stesse stime per l'Europa indicano un contributo superiore allo 0,5 per cento.

Si tratta dunque di investimenti che rendono di più in termini di crescita e sviluppo e proprio per questo è assolutamente necessario recuperare la logica già tracciata nel piano

---

- Capitolo 4 -

---

del Ministero per l'Innovazione e nel DPEF, mantenendo gli impegni di investimento allora assunti.

La grande spesa in ICT, affrontata da migliaia di aziende nell'ultimo decennio, ha portato evidenti benefici a tutto il sistema economico, di contro, il calo del PIL italiano nel 2002 è dovuto anche alla contrazione in investimenti ICT, che sono un volano per l'intera economia

Lo sviluppo di queste tecnologie si differenzia secondo la zona geografica: centro nord da una parte e sud dall'altra, con consistenti differenze anche tra singoli territori, divisione che attraversa il Paese anche secondo la dimensione aziendale, evidenziando una grande concentrazione di spesa IT nella fascia medio-alta del mercato.

Risulta dunque necessario allargare il grado di consapevolezza sugli impatti positivi dell'ICT e raggiungere una fascia molto più ampia di aziende, con azioni di diffusione, di promozione, di finanziamento di nuovi progetti

In Italia occorrerebbe avere il coraggio di effettuare le opportune selezioni nella spesa, senza operare in una logica di 12 mesi, ma nel medio periodo.

In particolare la PA è volano per il mercato e può stimolare anche le imprese, soprattutto le piccole, a investire in strumenti di ICT. Il problema è che le Amministrazioni Pubbliche sono poco sensibili all'innovazione, il rischio è che le nuove tecnologie vengano omologate alle altre spese correnti e quindi vengano tagliate come qualunque altro costo.

I punti prioritari per l'Italia dovrebbero essere: un progetto unificato finalizzato all'innovazione che sia segno della determinazione di tutti (Governo Centrale, Governi Locali, imprese, enti di ricerca); spingere verso l'innovazione, in una logica "di sistema", sottolineando l'importanza di questo settore per il bene dell'economia

L'obiettivo è lo sviluppo di un programma di ampio respiro, indirizzato a colmare il divario dimensionale e territoriale, in una logica di contratto nei confronti del Paese:

- · Innovazione (ricerca e formazione)
- · Investimenti (finanziamenti pubblici)
- · Infrastrutture (con priorità verso le aree deboli)

Infine bisognerebbe adottare i parametri condivisi a livello europeo, in modo da poter misurare periodicamente i risultati ottenuti e i ritardi accumulati.

---

---

- Capitolo 4 -

---

In definitiva, il mercato dei prodotti informatici in Italia è stagnante; le cause vanno ricercate in una sfavorevole congiuntura economica con un calo degli investimenti soprattutto fra le piccole e medie imprese in cui, le spese in strumenti di Information Technology, non assumono quella valenza strategica che ci si aspetterebbe.

In particolare gli investimenti delle PMI non sono, e non è garantito che lo saranno, ancora indirizzati all'acquisizione di software progettati per il Knowledge Management.

Quest'ultimo attualmente non è un software di massa in quanto molte aziende non hanno riconosciuto nelle strategie di KM la soluzione ai loro problemi organizzativi e gestionali, dando priorità ad investimenti di altra natura.

In Italia non si è dunque sviluppata quella cultura della conoscenza che avrebbe spinto verso l'alto gli investimenti in strumenti idonei alla loro gestione e, conseguentemente, si sono relegati i prodotti creati per il KM in strumenti di nicchia.

Il mercato si è comunque mostrato interessato. Nel caso specifico di it Consult ci si aspettava una risposta da parte delle PMI essendo essa stessa una impresa di medie dimensioni.

In realtà l'interessamento è stato maggiore da parte delle grandi imprese, per esempio alcuni grandi gruppi industriali multinazionali del settore delle telecomunicazioni, dell'energia e dell'automotive, forse spinte dalla necessità di snellimento della propria organizzazione e che probabilmente soffrono maggiormente di un esubero di informazioni inutilizzate.

Solo ultimamente it Consult ha acquisito come clienti alcune imprese di medie e piccole dimensioni. Fra queste c'è la società Conform.

Conform è Content Provider nella fornitura di servizi specialistici e contenuti sui temi dei servizi per l'impiego, delle politiche sociali, delle professioni, dell'orientamento, della formazione professionale e dell'istruzione.

Le esigenze e gli obiettivi della società sono indirizzati in primo luogo alla modellazione dei processi dell'organizzazione, alla capitalizzazione delle esperienze e delle competenze aziendali, alla gestione di un imponente bagaglio di contenuti e documenti: in sintesi un moderno sistema di Gestione della Conoscenza. Il primo passo fatto da Conform è stato quello di avviare un progetto interno di analisi delle conoscenze, delle fonti, dei

- Capitolo 4 -

---

modelli di produzione e successivamente ha adottato un software ritenuto idoneo per il perseguimento dei loro obiettivi.

Inoltre, dal 2002, it Consult e Kelyan Lab (Franco Bernabè Group) hanno siglato un accordo di collaborazione per lo sviluppo di progetti di Gestione della Conoscenza.

L'accordo è finalizzato allo sviluppo di soluzioni congiunte da proporre al mercato delle medio-grandi imprese e della pubblica amministrazione, basate su nuove tecnologie quali piattaforme fisse e mobili e suite di Knowledge Management.

Particolarmente prezioso l'apporto di Kelyan Lab, sia per le caratteristiche di qualificato mobile system integrator, che per la profonda conoscenza dei meccanismi aziendali e dei processi che li governano.

Da sottolineare che l'interesse nei confronti del Knowledge Management è rafforzata da dati decisamente confortanti. In effetti, di recente, l'attenzione delle aziende nei confronti dell'asset conoscenza è andata nettamente aumentando e diversi studi confermano un incremento piuttosto netto (entro i prossimi tre anni, 6 aziende su 10 adotteranno soluzioni di KM).

Per quanto riguarda il prodotto Josh dal mercato emerge un largo consenso in quanto rappresenta una soluzione basata sulla tecnologia web con accesso mediante portale aziendale e un approccio basato sulla descrizione dei processi.