

- Conclusioni -

---

## CONCLUSIONI

A questo punto dell'elaborato si possono trarre alcune considerazioni rilevanti. Innanzi tutto si è rilevato che il Knowledge Management non è un concetto nuovo, ma nuovo è considerare la gestione della conoscenza come un nuovo modo di considerare l'organizzazione.

Esso non è da considerare un punto di arrivo, ma un approccio dinamico all'attività d'impresa e quindi un processo evolutivo che si estinguerà solo con la cessazione della stessa.

Questo modello di gestione mette in discussione le certezze di un'organizzazione altamente gerarchizzata, che ostacola la comunicazione aziendale a causa della divisione in compartimenti stagna delle varie aree e che mortifica ogni tentativo di attivazione di un'efficiente strategia basata sulla conoscenza.

Si è rilevato che la crescente complessità della società e il conseguente bisogno di flessibilità delle aziende, ha fatto nascere il bisogno di una razionalizzazione nella gestione delle informazioni il cui esubero ha motivato le aziende all'adozione di tecnologie idonee ad amministrarle.

Spesso però le aziende si sono trovate a possedere molte informazioni di cui si ignorava la presenza semplicemente perché non si sapeva dove cercarle. Questo problema, insieme alla necessità di snellire l'organizzazione, rende necessaria l'acquisizione di un'infrastruttura tecnologica che razionalizzi il processo di conservazione, reperimento e trasferimento delle informazioni dove servono e quando servono.

- Conclusioni -

---

Ma anche questo non basta perché è inutile disporre di una banca dati contenente preziose informazioni, se non si riesce a valorizzarle attraverso l'adeguata esperienza e competenza di chi le utilizza. In questo caso diventerebbero merce preziosa in mani sbagliate e si perderebbe la possibilità di utilizzarle come fonte di conoscenza.

Sono necessari dunque, un'organizzazione che favorisca l'interazione fra i suoi componenti e che stimoli la condivisione del sapere e una tecnologia che fornisca una mappa della conoscenza presente in azienda, sia i documenti che la conoscenza implicita, e che sia di agevole reperimento per gli abilitati al loro accesso.

A questo scopo appare determinante il ruolo del top management al quale spetta il compito di promuovere una cultura knowledge oriented. Questo significa creare un ambiente dove ognuno si riconosca senza che sia mortificata l'intraprendenza e l'ambizione del singolo.

E' necessario, infatti, che i dipendenti riconoscano l'importanza di un atteggiamento positivo verso la collaborazione trasformando le proprie, esperienze, abilità e competenze in conoscenza aziendale.

Molto spesso infatti alcuni detentori di potenziale conoscenza ritengono di poter ottenere maggiori vantaggi dall'accumulazione che non dalla condivisione.

Se la conoscenza rappresenta una fonte di potere, allora chi la possiede detiene un potere che viene messo in pericolo dal suo trasferimento.

Questa è una realtà della politica della conoscenza che deve essere considerata dai manager impegnati in iniziative legate alla conoscenza. Una delle sfide poste dal Knowledge Management consiste nell'assicurare alla condivisione una remunerazione maggiore rispetto all'accumulazione.

Tali persone possono cedere la loro conoscenza in cambio di una remunerazione che può essere rappresentato: dal godere di una reputazione come fonte competente di conoscenza; e all'ottenimento di vantaggi tangibili legati alla sicurezza della posizione lavorativa; a occasioni di promozioni e ad altri benefici assegnati alle cariche più prestigiose.

Interiorizzare una nuova cultura è dunque un passo indispensabile, ma non sufficiente. Infatti è impensabile adottare un'efficiente strategia di KM senza possedere un'infrastruttura tecnologica adeguata.

- Conclusioni -

---

La tecnologia adottata deve essere integrata con l'organizzazione e non deve stravolgere le abitudini dei soggetti preposti al loro utilizzo, in caso contrario si potrebbe creare disagio fra il personale oltre ai costi aggiuntivi derivanti dall'obbligo di organizzare corsi di formazione.

La scelta della tecnologia giusta nell'organizzazione giusta è una scelta strategica che può fornire un vantaggio competitivo rilevante e un sostanzioso valore aggiunto per l'azienda.

E' una decisione che permette a una strategia di KM di uscire dal limbo dei buoni propositi ed evitare che rimanga una moda senza nessuna utilità pratica.

Nell'elaborato si sono anche vagliate le caratteristiche delle principali caratteristiche delle tecnologie più utilizzate.

Si è parlato delle intranet, sistema basato sulla tecnologia dei sistemi internet che, a differenza di questi ultimi, è intenzionalmente limitato nella sua diffusione geografica all'interno dei confini aziendali.

Essa è un vero e proprio luogo virtuale grazie al quale incontrarsi, avere a disposizione tutta la miriade di informazioni ed esperienze dislocate in azienda, comunicare e quindi incrementare la propria capacità decisionale e operativa.

Il problema principale si presenta nel momento in cui la crescita del numero delle informazioni rende difficoltoso il loro reperimento. Per ovviare al problema si può riorganizzare la intranet trasformandola in portale aziendale. Esso infatti permette l'accesso a tutte le informazioni presenti in azienda, strutturate e non strutturate, senza che ognuna sia trascritta in HTML.

La differenza sta proprio nel fatto che una Intranet costituisce una pagina Web in cui sono visualizzate tutte quelle informazioni che sono state precedentemente approvate e tradotte in HTML. Nel portale, invece, confluiscono tutte le informazioni esistenti attraverso un meccanismo automatico detto *Crawling*. Il corporate portal deve essere, dunque, il risultato di una visione più contestuale, dove i dati vengono analizzati in virtù della loro paternità: si dovrebbe poter attribuire ad ogni dato una specie di etichetta, un metadato, che ne segni il percorso all'interno dell'azienda e che, dato l'uso più o meno frequente nell'azienda, possa essere il risultato di una ricerca personalizzata del dipendente su un argomento specifico.

---

- Conclusioni -

---

I metadati devono definire il linguaggio comune utilizzato in azienda per fare in modo che le persone, i sistemi e i programmi possano comunicare con precisione. Questa trasformazione deve avvenire alla luce di una strategia di KM di riferimento.

Si è parlato anche dei sistemi di Document Management (DM), i quali svolgono una duplice funzione in quanto rappresentano sia dei Repository per i documenti importanti per l'azienda, sia dei depositi di conoscenza esplicita. Con essi è possibile svolgere egregiamente l'intero processo di creazione, elaborazione, revisione e controllo di ogni documento prodotto in azienda.

Molti utenti, però, non partecipano attivamente alla creazione di documenti complessi, quindi non si rendono conto del reale valore del sistema di DM, ai loro occhi, essere in grado di sfruttare le potenzialità delle Suite di Document Management non rappresenta ancora un investimento.

Per tale motivo, l'adozione dei sistemi di DM talvolta non viene considerata come uno degli elementi base dell'infrastruttura per la gestione della conoscenza aziendale.

Una sorte diversa è toccata ai motori di Information Retrieval. Questa tecnologia che può assumere la forma di Repository di testi aziendali oppure offrire delle funzionalità di ricerca all'interno delle intranet, esiste in molte aziende e funge da base per la raccolta delle informazioni Legacy.

Questi motori di ricerca offrono continui miglioramenti, arricchendosi di funzioni per la classificazione in base alla rilevanza dei documenti, la possibilità di interrogare le basi dati tramite linguaggi naturali e, in generale, varie nuove capacità che incrementano la velocità e la precisione nella ricerca delle informazioni.

I sistemi di Groupware sono invece utilizzati in quelle aziende dove si instaurano rapporti di collaborazione e comunicazione tra differenti gruppi di lavoro o dipartimenti.

Il Groupware permette di instaurare delle conversazioni formali nel caso in cui i partecipanti non possano comunicare in tempo reale, quindi costituisce un'importante tecnologia per lo scambio tacito di informazioni.

Così come per altre applicazioni, i Database di Groupware devono essere considerati dei magazzini di conoscenza che vanno integrati nell'infrastruttura per la conoscenza dell'organizzazione.

- Conclusioni -

---

Con Groupware si intendono l'hardware e il software che supportano il lavoro di gruppo. Le applicazioni Groupware non devono essere intese come strumenti atti al rimpiazzo delle persone che operano in situazioni interattive, piuttosto devono essere percepite come un insieme di strumenti il cui scopo è agevolare e facilitare la collaborazione.

Il Groupware consiste quindi, in un insieme di prodotti "group oriented" progettati per permettere a persone diverse di lavorare.

Nei sistemi di Groupware, il processo di trasferimento della conoscenza può sfruttando dei canali ad hoc quando il bisogno di un'informazione specifica si presenta in qualche punto dell'organizzazione, o affidandosi a dei processi formalizzati che regolano il flusso dei dati. I sistemi di workflow permettono invece di codificare il trasferimento di conoscenze quando queste richiedono un metodo di diffusione più rigido e controllato.

Si stanno inoltre sviluppando tecnologie che automatizzano il trasferimento delle informazioni verso gli utenti finali con la possibilità di aggiornare, in tempo reale, tanto le applicazioni quanto i contenuti evitando agli utenti l'apprendimento di complesse tecniche di ricerca. E' evidente come queste tecnologie possano ridurre i tempi di ricerca rendendo anche molto più efficace il loro utilizzo dal momento che permettono la selezione delle sole informazioni che servono

Infine i Data Warehouse, ovvero l'insieme di dati e di strumenti necessari per ottenere, a partire da dati operazionali, informazioni di supporto ai processi decisionali, rappresenta una soluzione integrata per la raccolta di informazioni in quanto vi confluiscono dati provenienti da più sistemi transazionali e da fonti esterne, inoltre è orientato a temi specifici dell'azienda e può contenere informazioni relative ad un determinato fenomeno riferito a un determinato arco temporale piuttosto esteso, esso però consente accessi di sola lettura e di conseguenza non ne possono essere modificati i contenuti.

I DWH sono usati principalmente dalla parte commerciale dell'azienda, ma nelle grandi organizzazioni vi si ricorre sempre più spesso, basando il processo decisionale su una base sempre più complessa di dati.

---

- Conclusioni -

---

Per questo motivo, i sistemi di KM devono fornire un accesso significativo ai Data Warehouse attraverso il supporto di protocolli standard quali l'Open Database Connectivity e lo Structured Query Language (SQL).

Infine si è visto un esempio di software denominato Josh diviso in tre moduli: Josh.Doc; Josh.Flow; Josh.Kmap.

Il primo di questi tre moduli prevede la gestione documentale attraverso un modulo che si basa sulla tecnologia di SharePoint Portal Server che permette il controllo delle versioni e la creazione della cronologia dei documenti per tenere traccia dei cambiamenti ed evitare che si sovrascrivano le modifiche apportate da un altro utente.

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, ma è comunque molto semplice aggiungere proprietà personalizzate.

Controlla anche la pubblicazione dei documenti che sono a disposizione degli utenti per la ricerca o la visualizzazione sul sito dashboard.

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 e la possibilità di raccogliere su siti Web i commenti in linea dei revisori. Inoltre, utilizza i ruoli per controllare l'accesso ai contenuti assegnando 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.

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.

Un secondo modulo permette di trasformare la conoscenza incorporata nei processi e nei lavori di routine in conoscenza esplicita e quindi comunicabile attraverso l'utilizzo del WFMS (Work Flow Management System) un sistema in grado di generare workflow, interpretarli e controllarne l'esecuzione.

- Conclusioni -

---

I WFMS possono costituire un efficiente sistema di coordinazione e controllo dei task, unità elementari di lavoro, e consente di ricavare statistiche utili; innanzitutto si possono valutare, sia in tempo reale che a posteriori, l'operato delle persone che formano l'azienda e che sono stati chiamati 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).

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.

Si potrebbe trovare difficoltà nell'individuazione di tutti i processi presenti in azienda e nell'identificazione dei task e delle istanze che li compongono. Questa procedura richiede un'attenta analisi profonda di tutte le attività d'azienda, comprese le più abituarie che vengono svolte automaticamente dai dipendenti senza dare valore strategico ad essi e senza valutare chi, fra i dipendenti stessi, è più idoneo al loro espletamento.

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.

Il terzo modulo permette, attraverso una mappatura delle conoscenze, l'individuazione dei soggetti in possesso di determinate competenze sia per indirizzargli eventuali proposte di collaborazione che per 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.

Si identificherà un albero delle competenze presenti in azienda, queste verranno poi chiamate allo svolgimento di un ruolo.

Quest'ultimo è un insieme di determinate competenze alle quali verrà assegnato un valore numerico chiamato soglia, si identificheranno poi i soggetti che siano in possesso delle competenze avente un peso maggiore o uguale alla soglia richiesta.

## - Conclusioni -

---

A questo punto si procederà all'assegnazione dei ruoli agli attori, ossia l'individuo idoneo a svolgerlo.

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

La parte più difficoltosa di questo processo è l'individuazione di tutte le competenze necessarie per l'attività d'impresa e la conseguente individuazione dei soggetti che ne sono in possesso, oltre alla problematica attribuzione di un valore numerico a queste competenze.

Le aziende devono effettuare un'analisi profonda del capitale intellettuale presente in azienda, considerando tutte quelle variabili che spesso non sono facilmente rilevabili.

Tutto concorre a creare conoscenza: le abilità personali, il titolo di studio, le attitudini professionali e le esperienze.

Se si riesce ad identificarle sarà possibile fornire una mappa della conoscenza in grado di specificare chi in azienda fa cosa e chi sa cosa.

Infine l'interazione con la gestione documentale e la descrizione dei processi aziendali, permette la creazione di nuova conoscenza attraverso l'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".

Si può quindi concludere constatando che esistono le tecnologie e i modelli organizzativi idonei a un'implementazione di una implementazione di un'efficiente ed efficace strategia di gestione della conoscenza, bisogna semplicemente rivedere e a volte reinventare l'organizzazione e gli obiettivi di un'azienda tradizionale con l'ausilio della tecnologia più adatta allo scopo.