



Dipartimento di Economia e Management Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**Il Knowledge Management:
teoria e strumenti operativi**

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Antonio Boksic

Matr. 183491

Anno Accademico 2015/2016

INDICE:

-INTRODUZIONE.....	3
1) ATTUALE SCENARIO ECONOMICO.....	4
1.1) Attuale ambiente competitivo delle imprese e vantaggio competitivo.....	4
1.2) Risorse, competenze e strategia.....	7
2) LA CONOSCENZA NELLE ORGANIZZAZIONI.....	11
2.1) Perché è importante nelle organizzazioni?.....	11
2.2) Cos'è la conoscenza?.....	12
2.3) Il contributo di Nonaka e Takeuchi.....	14
2.3.1) Tipologie di conoscenza.....	14
2.3.2) Processo di creazione di conoscenza organizzativa.....	15
2.3.3) Condizioni facilitanti la creazione di conoscenza organizzativa.....	20
3) IL KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	23
3.1) Definizioni di Knowledge Management.....	23
3.2) Aree in cui genera maggiore valore.....	26
3.3) Attuazione di un programma di KM e relativi ostacoli/limiti	28
3.3.1) Processo	29
3.3.2) Dinamiche organizzative.....	32
3.3.3) Tecnologia.....	33
3.3.4) Management aziendale.....	33
3.4) Quale organizzazione per il knowledge management.....	34
3.4.1) Struttura snella.....	35

3.4.2) Struttura Ipertestuale.....	38
3.4.3) Learning Organization.....	39
3.4.4) Alleanze strategiche.....	43
 4) ICT E KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	 45
4.1) Vantaggi che ha apportato l'ICT al KM.....	45
4.2) Principali strumenti ICT a supporto del KM.....	46
4.3) Customer Relationship Management (CRM).....	56
 5) STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA CONOSCENZA E DEGLI INTANGIBILES	 63
5.1) Skandia Navigator	67
5.2) Intangible Asset Monitor (IAM).....	69
5.3) Strumenti di valutazione di “seconda generazione” e considerazioni conclusive sul ruolo del capitale intellettuale	70
 CONCLUSIONE	 72
 BIBILIOGRAFIA	 74

INTRODUZIONE

Con la seguente tesi si cerca di spiegare in cosa consiste, nella letteratura e nell'operatività aziendale, la pratica del Knowledge Management.

La letteratura manageriale, nei recenti studi, ha dato sempre più rilevanza al tema della gestione della conoscenza e del capitale intellettuale in generale.

La causa di ciò è da imputare ai cambiamenti che soprattutto la globalizzazione e l'evoluzione della tecnologia hanno apportato negli ambienti competitivi delle imprese nei recenti anni.

E' proprio da questo che si partirà infatti nel primo capitolo per poi andare a vedere nel secondo cos'è la conoscenza; una particolare trattazione è stata riservata al contributo di Nonaka e Takeuchi in quanto ritenuto uno dei più importanti in materia.

Una volta chiariti questi concetti, nel terzo capitolo si passa a vedere: in cosa consiste effettivamente la gestione della conoscenza e perché questa è così importante in un contesto del genere per ottenere performance superiori alla media dei competitors; quindi si vedrà cosa deve fare un'organizzazione per crearla, trattenerla e usarla a suo vantaggio.

Nel quarto capitolo si esaminano i vantaggi che l'ICT ha apportato a pratiche di gestione della conoscenza, quali sono gli strumenti principali e come questi vengono utilizzati. Vedremo inoltre che spesso le aziende che perseguono politiche di Knowledge Management possono integrarle con quelle di Customer Relationship Management garantendosi profitti più alti e costanti nel tempo, quindi di fatto una posizione privilegiata nel mercato.

Nell'ultimo capitolo vengono indicati alcuni strumenti di valutazione del capitale intellettuale; vedremo che ancora non vi è un indicatore sintetico che quantificati univocamente e quindi renda comparabile il valore del capitale intellettuale tra più imprese, ma nonostante questo, gli strumenti che verranno proposti potranno essere utilizzati operativamente per monitorare la gestione del capitale intellettuale della propria azienda nel tempo.

Capitolo Primo

ATTUALE SCENARIO ECONOMICO

L'economia attuale e il modo di fare business per le imprese stanno cambiando radicalmente in questi ultimi anni, le cause principali vanno ricercate nella globalizzazione e nell'evoluzione delle tecnologie, questi due fattori hanno stravolto gli ambienti competitivi in cui erano abituate ad operare le imprese; questi due fattori hanno infatti avuto diverse conseguenze sui mercati: innanzitutto hanno abbattuto le barriere spaziali che vi erano prima di essi tra le imprese e i consumatori, si pensi ai business che si svolgono interamente on-line o si pensi a quanto sono disperse geograficamente le sedi di una grande multinazionale al giorno d'oggi.

Tutto ciò ha portato a una maggiore competizione, a clienti sempre più informati ed esigenti e ad un ciclo di vita del prodotto sempre più breve.

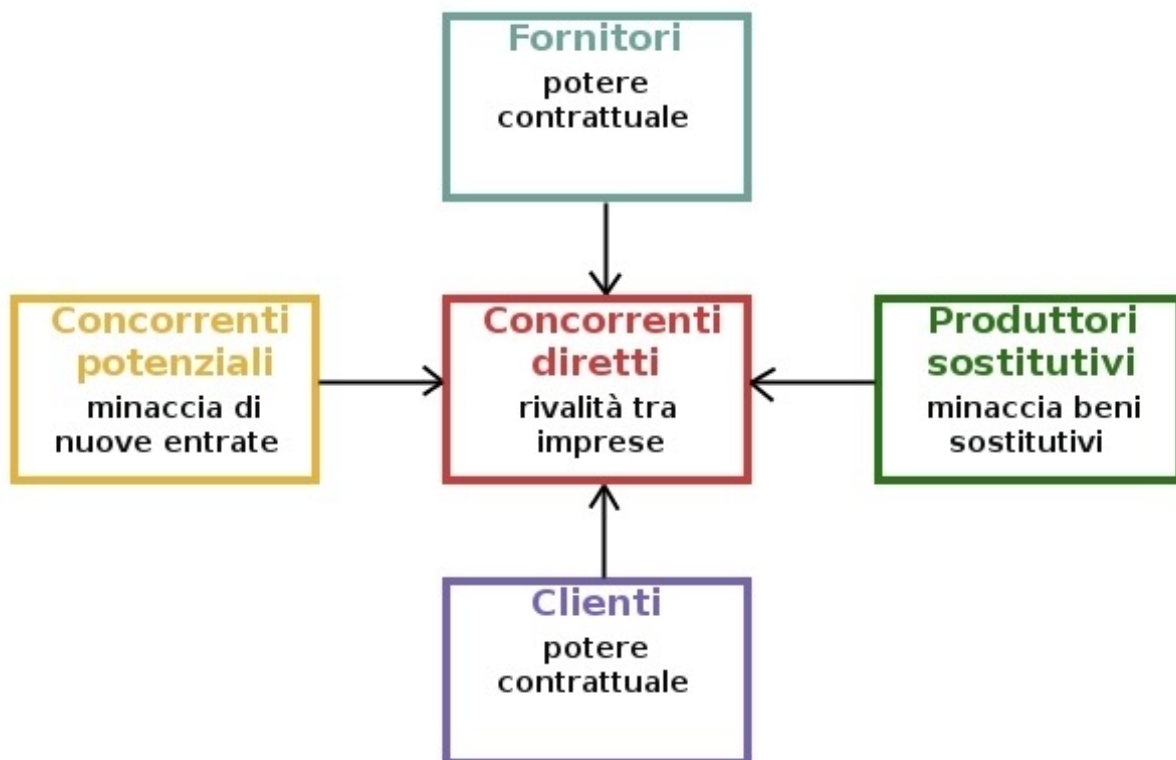
Tutto questo può essere sintetizzato con il concetto che le imprese hanno dovuto imparare a confrontarsi con un contesto sempre più dinamico e imprevedibile.

1.1) Attuale ambiente competitivo delle imprese e vantaggio competitivo

L'ambiente competitivo dell'impresa è l'insieme degli attori con i quali essa stabilisce delle relazioni (collaborative o competitive) per lo svolgimento della sua attività economica.

Vi sono più concetti di ambiente in cui si trova ad operare un'impresa, ma prendiamo in considerazione quello proposto da Porter, che analizza gli attori rilevanti da tenere in considerazione al fine di conseguire un vantaggio competitivo, questo comprende in primis i concorrenti diretti, poi si hanno clienti e fornitori che giocano un ruolo altrettanto importante, e infine si hanno i prodotti sostituivi e i potenziali entranti.

Immagine 1: Modello delle cinque forze di Porter



fonte: <http://www.studiocanuto.com/wordpress/porter-e-le-5-forze-competitive/>

L'attuale ambiente competitivo delle imprese viene definito da molti come "iperturbolento" o "incerto".

L'incertezza dell'ambiente può essere misurata usando due variabili/dimensioni:

- dimensione semplicità-complessità (che riflette il numero e la diversità degli attori esterni con cui si interagisce).
- dimensione stabilità-instabilità (che si riferisce al grado di dinamicità dell' ambiente).

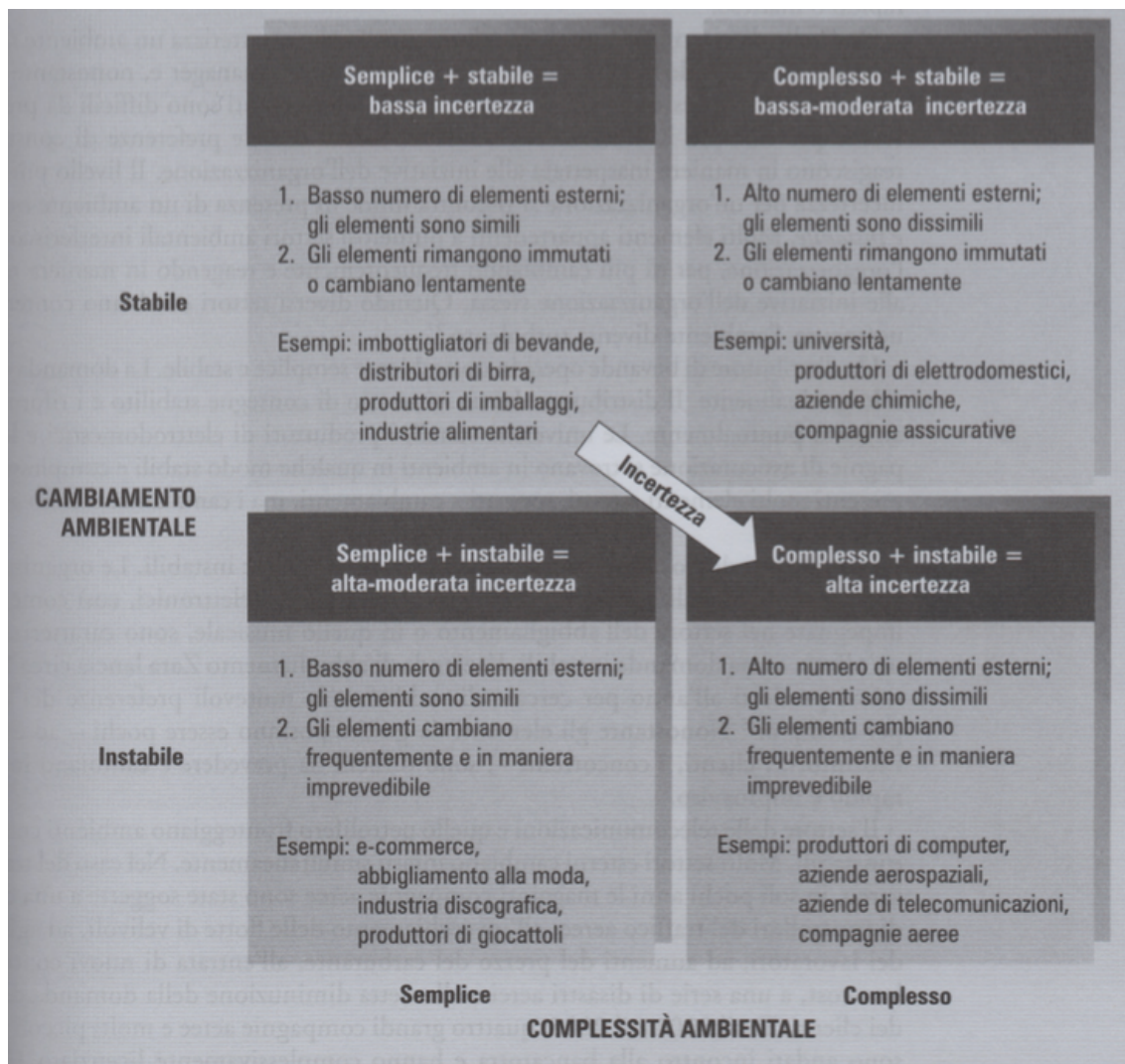


Immagine 2 : Matrice ncertezza ambiente competitivo

Fonte: Richard L. Daft, *Organizzazione Aziendale* 2013

In un tale contesto, si capisce bene che sta diventando sempre più difficile ottenere un “vantaggio competitivo”, inteso come “ciò che costituisce la base delle performance superiori registrate dall’impresa, solitamente in termini di profittabilità, rispetto alla media dei suoi concorrenti diretti nel settore di riferimento, in un arco temporale di medio-lungo termine”(Porter, 1987).

Il vantaggio competitivo è influenzato da cambiamenti endogeni, ovvero interni all’azienda, e dalla capacità dell’azienda di reagire e anticipare i cambiamenti esogeni, esterni alla stessa.

i cambiamenti esogeni possono riguardare:

- cambiamenti nel mercato in generale, che ne modificano i fattori critici di successo.
- azione dei concorrenti che vogliono annullare il vantaggio competitivo dell'impresa rivale.

Uno dei motivi di questa difficoltà è proprio questa maggiore complessità dell'ambiente perciò, questa infatti rende più complessa l'implementazione di una strategia realmente efficace,

mentre un secondo motivo, che può essere visto anche come conseguenza del primo, è che si è sviluppata una progressiva erosione delle tradizionali fonti di vantaggio competitivo (lavoro, capitale e terra), non più capaci di produrre un risultato duraturo, tanto da doverne trovare una stabile (e sostenibile) che creasse un maggior valore per l'impresa.

Da ciò nasce anche l'esigenza di fare dell'innovazione l'arma principale per un'organizzazione: cosa non facile in un contesto così dinamico

1.2) Risorse, competenze e strategia dell'impresa

Le risorse di un'impresa possono essere definite come “tutto ciò che per l'organizzazione che la detiene e la utilizza può essere considerato un punto di forza o di debolezza” (Wernerfelt, 1984).

Dai contributi di Schumpeter, Penrose, Selznick, Prahalad e Hamel deriva il cosiddetto approccio interpretativo Resource Based, il quale considera le risorse come elemento fondamentale per l'evoluzione dell'impresa e l'impresa come una configurazione di risorse eterogenee.

Il conseguimento di rendite superiori rispetto ai competitori deriva da risorse superiori e/o da una maggiore efficienza nella combinazione delle risorse.

Le risorse sono generalmente distinte in tangibili e intangibili:

Le risorse tangibili, si suddividono a loro volta in materiali/fisiche e finanziarie, sono quelle più semplici da valutare e spesso sono le uniche che figurano in bilancio e sono facilmente riproducibili e quindi poco utili al vantaggio competitivo.

mentre le seconde sono più difficilmente quantificabili e necessitano perciò di indicatori qualitativi piuttosto che quantitativi/finanziari per essere monitorate nel tempo.

Bisogna fare attenzione al termine “intangibile” perché non si riferisce all’immaterialità della risorsa quanto alla sua difficile quantificabilità in termini finanziari.

Questa precisazione è utile a far rientrare le risorse umane in questa categoria, infatti il valore di queste non si misura con i costi direttamente imputabili ad esse per il loro lavoro, ma piuttosto è dato dall’insieme di competenze di cui sono portatrici.

“In linea generale, le risorse di tipo intangibile hanno la funzione di aumentare il valore prodotto dai processi operativi attuati dall’impresa, rendendo più efficiente e/o più efficace l’utilizzazione delle risorse tangibili”. (Caroli, Fontana; 2013)

L’attuale sistema economico, in virtù delle recenti ristrutturazioni sostanziali e normative e ai guadagni in efficienza conseguiti in alcuni settori chiave (telecomunicazioni, finanza, mercato dei capitali, utilities in generale), ha reso possibile e ha incentivato l’emersione del valore degli intangibili, a discapito degli asset tradizionali.

Queste risorse alimentano la crescita dell’economia attraverso nuove possibilità di consolidamento di extraprofitti e di raggiungimento di posizioni competitive dominanti, che oggi sono difficilmente raggiungibili attuando il semplice razionale ed efficiente impiego dei fattori produttivi tradizionali (investimenti in beni materiali e finanziari).

“Gli assetti produttivi tradizionali sono storicamente caratterizzati da un alto grado di attività fisiche finalizzate allo sfruttamento delle classiche economie di scala; nel modello economico industriale e post-industriale di matrice tradizionale ha prevalso l’enfasi sull’efficace sfruttamento di queste economie che hanno permesso alle aziende

migliori il raggiungimento di posizioni dominanti che hanno garantito profitti sopra la media. Con l'esaurirsi di queste economie di scala tipicamente legate all'assetto produttivo, (ad alta intensità di attività fisiche, materiali), si è verificata l'impossibilità di un ulteriore sfruttamento dei fattori di produzione tradizionali capace di garantire nuovi e addizionali extraprofitti, e di contribuire alla crescita futura. La risposta razionale e concreta del sistema economico moderno a questa "commoditisation" dell'attività produttiva e manifatturiera, si è sostanziata nell'abbandono della verticalizzazione interna mediante politiche di outsourcing di quelle attività a basso valore aggiunto, e nella spinta verso l'innovazione, intesa quale elemento chiave di un sentiero di crescita competitiva sostenibile. Questa caratteristica ha favorito l'ascesa delle risorse immateriali rispetto alla classica importanza detenuta dalle attività dotate di fisicità". (<http://www.giappichelli.it/stralci/3482698.pdf>)

L'insieme delle risorse intangibili viene definito come Capitale Intellettuale, che a sua volta può essere suddiviso in 3 categorie:(1)

-Capitale umano (competenze detenute dalle persone,intese come conoscenza implicita o tacita, le loro relazioni, valori di cui sono portatrici).

-Capitale strutturale (la conoscenza trattenuta dall' azienda, che cioè è stata codificata, marchi e brevetti, insieme di clienti su cui l'impresa può contare e capitale organizzativo, il quale è composto dalla capacità innovativa dell'impresa, dalla qualità dei suoi processi operativi e dal suo sistema di valori culturali ed etici).

-Capitale relazionale/sociale (conoscenza accumulata dall'istituto per effetto delle relazioni con soggetti esterni; comprende i rapporti con la clientela innanzitutto, e con gli altri stakeholder, l'immagine, la reputazione e i valori etici riconosciuti all'esterno.)

(1) Per una approfondita analisi di questa tripartizione delle risorse immateriali si veda, tra gli altri, F. D'Egidio, Il bilancio dell'intangibile, F. Angeli, Milano, 2001.

L'accresciuta competizione mondiale ha innalzato la domanda per l'innovazione di processo e per aumento della qualità, che possono essere ottenuti soltanto grazie a personale dipendente ricco di talento; pertanto la ricerca di maggiore innovazione aumenta l'importanza del capitale umano». (Zingales, 2000).

Da queste riflessioni si evince che va ricercata una nuova risorsa che consenta all'impresa di raggiungere un vantaggio competitivo mediante lo sviluppo di competenze intorno a essa.

Attraverso il coordinamento e l'integrazione delle risorse l'impresa matura proprie competenze.

Già dal 1957 Selznick usava l'espressione competenza distintiva per indicare le attività che un'organizzazione è in grado di mettere in atto in modo migliore rispetto ai concorrenti.

Se, infatti, il vantaggio competitivo è essenzialmente il prodotto della disponibilità dell'impresa di competenze distintive e del modo in cui queste sono sfruttate nella realizzazione delle varie attività, appare piuttosto naturale che la strategia aziendale debba essere focalizzata su tali competenze distintive e sulle risorse da cui derivano.

Risorse e competenze distintive si possono considerare sia come il punto di partenza per la formulazione della strategia che il punto di arrivo e quindi la conseguenza di strategie precedenti.

In quanto per formulare una strategia è chiaramente necessario partire dalle proprie risorse e competenze, ma nel formulare una strategia bisogna tener conto anche del ritorno che si vuole ottenere su queste, ovvero quali nuove risorse e competenze vogliamo ottenere e come. (Caroli, Fontana, 2013).

Capitolo Secondo

LA CONOSCENZA NELLE ORGANIZZAZIONI

2.1) Perché è importante nelle organizzazioni?

Date le dinamiche e le necessità dell'economia nella fase attuale, l'orientamento dei recenti studi si è spostato sulla centralità della “conoscenza” come risorsa principale per le organizzazioni, come la sola fonte di un vantaggio competitivo stabile e sostenibile.

A partire dagli anni '80 la letteratura manageriale comincia a focalizzare il ruolo della conoscenza come risorsa competitiva capace di creare valore per l'azienda.

“in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura per il vantaggio competitivo è la conoscenza”. (Nonaka, 1997).

Tre sono le motivazioni principali che hanno spinto gli studiosi ad arrivare ad individuare proprio la conoscenza come risorsa fondamentale e quindi a sottolineare la necessità di una sua adeguata gestione (Ruta, Turati, 2002).

1) Innanzitutto, l'accelerazione del ritmo di cambiamento negli scenari competitivi, con cicli ridotti che hanno reso sempre più costosa la reinvenzione – anche parziale – di soluzioni e modelli decisionali. Questo ha provocato un crescente interesse verso concetti di knowledge engineering¹ e verso il ruolo della memoria organizzativa e dei processi di accumulazione della conoscenza organizzativa.

2) In secondo luogo, si è sviluppata una progressiva erosione delle altre tradizionali fonti di vantaggio competitivo, non più capaci di produrre un risultato duraturo, tanto da doverne trovare una stabile (e sostenibile) che creasse un maggior valore per l'impresa.

3) Infine, la necessità di individuare metodi adeguati di gestione della conoscenza è stata rafforzata dalla dispersione spaziale della conoscenza posseduta all'interno della organizzazione tale da non poterne sfruttare al meglio la potenzialità. Un esempio può essere fornito dalle sempre più numerose situazioni di diffusione geografica delle aziende o dalle pratiche di outsourcing relative a varie fasi del processo produttivo, che comportano il frazionamento della conoscenza posseduta da una singola azienda. In questi casi, se tali diverse imprese non vengono collegate da una efficace rete informativa si rischia di perdere (o meglio disperdere) gran parte del sapere e non riuscire a sfruttarlo.

Queste ragioni hanno portato alla necessità di occuparsi della conoscenza e della sua gestione attraverso la creazione di architetture di Knowledge Management.

Non che fino a questo momento non ci fosse stata conoscenza nelle organizzazioni, ma la sua gestione avveniva in modo inconsapevole perché non veniva colto il nesso tra questa e il valore aggiunto che poteva creare per l'azienda, anche perché la maggiore stabilità dell'ambiente competitivo lo permetteva.

La sempre maggiore importanza attribuita alla conoscenza ha contribuito all'evoluzione e alla formulazione delle più recenti teorie organizzative e manageriali, in particolare Nonaka e Takeuchi hanno dato un contributo essenziale in materia e per tale motivo verrà trattata approfonditamente più avanti.

2.2) Cos'è la conoscenza?

Dare un'univoca definizione di conoscenza non è facile. Ma innanzitutto la possiamo distinguere da due concetti su cui si basa: dati e informazioni.

- I dati sono simboli che rappresentano fatti o eventi graficamente (quindi in simboli) accaduti nelle organizzazioni o nell'ambiente, non ancora organizzati e classificati, in modo che gli utenti possano comprenderli e utilizzarli.

-Le informazioni invece sono la rappresentazione dei fatti (dati) organizzati in modo da essere comprensibili e significativi per l'utente destinatario, che è l'uomo. I dati devono quindi essere inseriti in un determinato contesto, che consente di attribuire un significato unico e condiviso al dato.

Avendo definito questi due concetti si può dire che la conoscenza è: un insieme di informazioni organizzate e elaborate al fine di diffondere comprensione, esperienza, accumulare culture e competenze relativamente a un problema o a un processo di business. (<http://www.tesionline.it/v2/appunto-sub.jsp?p=7&id=222>)

Possiamo dire perciò in breve che:

Dati: singola unità informativa

Informazioni: insieme di dati utilizzati e interpretati in un contesto

Conoscenza: saper usare e produrre informazioni

La conoscenza è data dalla messa in pratica di quanto è in nostro possesso a livello di informazione. Dobbiamo elaborare le informazioni e applicarle alla pratica, tenendo a mente che tutte le nuove conoscenze sono comunque da tracciare, per registrare i cambiamenti e i nuovi dati acquisiti.

Contributi importanti agli studi sulla conoscenza sono da attribuire a Polanyi, questo autore introduce per la prima volta una duplice dimensione della conoscenza: l'esplicito e l'inespresso o tacito. Egli dapprima introduce la caratteristica della personalità nel processo conoscitivo. Sostiene, infatti, che la comprensione è "un atto personale che non può mai essere sostituito da un'operazione formale", sottolineando il ruolo attivo del soggetto conoscente nell'esercizio della conoscenza.

Quindi, arriva a considerare la componente tacita della conoscenza come diretta conseguenza della caratteristica della personalità del processo conoscitivo, in quanto il soggetto può conoscere più di quello che è in grado di esprimere.

2.3) Il contributo di Nonaka e Takeuchi

Fra le teorie economico-manageriali particolare rilievo assume l'elaborazione di Nonaka e Takeuchi (1997)

Questi autori infatti si propongono di formulare una teoria generale della creazione della conoscenza organizzativa.

2.3.1) tipologie di conoscenza

i due autori iniziano la loro trattazione distinguendo le varie tipologie di conoscenza:

-La conoscenza tacita e la conoscenza esplicita.

(distinzione in base alla tipologia di conoscenza in senso stretto, distinzione a livello epistemologico)

-La conoscenza individuale, di gruppo, organizzativa e interorganizzativa.

(distinzione in base a chi detiene la conoscenza, distinzione a livello ontologico)

Riguardo alla prima distinzione (epistemologica):

La conoscenza esplicita è quella parte esprimibile, codificabile e facilmente trasferibile tra diversi soggetti.

La conoscenza tacita (o implicita) è, al contrario, quella che risiede nella mente delle persone, rappresentata dall'intuito, l'esperienza e la cultura personale. Di conseguenza questa componente tacita scaturisce da un evento personale e poco formalizzabile questa distinzione viene ripresa da Nonaka e Takeuchi dalle precedenti opere di Polanyi sulla conoscenza (anche se quest'ultimo indagava su di essa in ambito filosofico).

Questa distinzione è molto utile a far capire che la conoscenza non è facilmente trasmissibile e codificabile, in quanto la maggior parte di essa è appunto tacita (o implicita). Polanyi sosteneva che la conoscenza esplicita in confronto alla totalità di essa fosse solo la "punta dell'iceberg".

Quindi uno dei punti fondamentali per la creazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione è la capacità di mobilitare e convertire la componente tacita all'interno del sistema aziendale.

Riguardo alla seconda distinzione (ontologica):

Questa viene fatta perché il punto d'arrivo dei due autori vuole essere la creazione della conoscenza organizzativa, e perciò è bene distinguerla dalle altre tipologie.

La conoscenza organizzativa è un processo che parte dalla conoscenza individuale e si diffonde all'interno dell'organizzazione. “Se consideriamo in senso stretto la conoscenza, essa può essere detenuta solo dai singoli individui, e non è concepibile pensare ad una organizzazione che la possieda o la crei a prescindere dall'iniziativa dell'individuo e dall'interazione sociale che ha luogo nel gruppo di lavoro.”

Tuttavia la conoscenza organizzativa non è da considerarsi come la semplice somma di quelle individuali, infatti questa è carica di valore aggiunto in quanto comprende l'esplicitazione delle conoscenze tacite.

2.3.2) processo di creazione di conoscenza organizzativa

Il processo di creazione di conoscenza organizzativa come si è visto è un processo che parte dalle conoscenze individuali e si espande tramite l'integrazione di queste.

Questa si crea tramite l'interazione tra conoscenza esplicita e tacita, per la precisione questo processo si chiama “conversione di conoscenza”, conversione da tacita a esplicita, in quanto è quella che può essere codificata e trasmessa, e quindi resa disponibile e riutilizzabile, all'interno dell'organizzazione.

La conoscenza quindi può circolare nell'organizzazione secondo questa “conversione” che è sostanzialmente un processo basato sull'interazione tra individui.

Ci sono 4 tipi di conversione a seconda della conoscenza che si sta trasmettendo e quella che si sta creando.

queste quattro tipologie di conversione sono il fondamento del modello della “spirale della conoscenza” sviluppato da Nonaka e Takeuchi che è il modello con cui i due autori spiegano appunto il processo di creazione di conoscenza organizzativa.

le 4 fasi della spirale sono :

- socializzazione
- esternalizzazione
- combinazione
- internalizzazione

“Socializzazione” quando si ha un passaggio da conoscenza tacita a un’ altra sempre tacita:

non essendo questa modificabile e trasmissibile può avvenire solo con il contatto diretto; la sua trasmissione avviene con l’osservazione, si viene a verificare quando due o più persone si trovano a condividere un’esperienza comune nello stesso contesto.

Perciò questo passaggio si può ottenere con pratiche di apprendimento sul lavoro (on-the-job training) in cui uno apprende dal secondo in base all’ osservazione ,imitazione e pratica (si pensi a titolo esemplificativo il rapporto apprendista-maestro artigiano, dove l’ osservazione, l’ imitazione e la pratica sono fondamentali per apprendere poiché è difficile trasmettere la conoscenza necessaria per il lavoro a parole)

“è significativo il caso, citato da Nonaka e Takeuchi, della società giapponese Matsushita Electric Industrial Company impegnata nella progettazione di una macchina per fare il pane. Per ottenere un risultato ottimale il capo dello sviluppo software ed alcuni ingegneri decisero di fare apprendistato dal migliore fornaio della zona, al fine di apprendere la conoscenza tacita della tecnica di impastare. Solo dopo questo periodo di apprendistato poterono apprendere tecniche che non avrebbero mai conosciuto attraverso l’uso delle parole. Questo esempio rileva come il metodo della socializzazione è importante sia tra soggetti interni che con quelli esterni (tra i quali anche gli stessi clienti).” (https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Conoscenza_Aziendale_Cap1.pdf)

“Eternalizzazione” invece quando da una conoscenza tacita si passa ad una esplicita: è questo il momento in cui avviene una codifica della conoscenza implicita, e quindi il momento cruciale, perché una volta resa esplicita, la conoscenza può essere codificata e resa disponibile. è però anche la fase più complessa poiché la conoscenza tacita per definizione è non codificabile e si basa su schemi mentali difficilmente formalizzabili. è in questo momento che la conoscenza entra a far parte dell’organizzazione. Per ottenere questo risultato si possono sfruttare metafore, analogie (essendo l oggetto principale difficile da codificare) che ci permettono di arrivare a dei modelli.

“Combinazione” quando si passa da una conoscenza esplicita ad un’ altra esplicita, qui non ci sono problemi in quanto caratteristica di questa è appunto l’essere trasmissibile e codificabile.

è un processo di sistematizzazione dei concetti, a questo scopo l ICT può essere molto utile perché può facilitare sia la trasmissione che l’integrazione con altre conoscenze esplicite per dar vita a delle nuove.

Un ruolo critico qui viene svolto dal management intermedio, come sostengono Nonaka e Takeuchi, che crea nuovi concetti attraverso la diffusione di informazioni e conoscenze codificate.

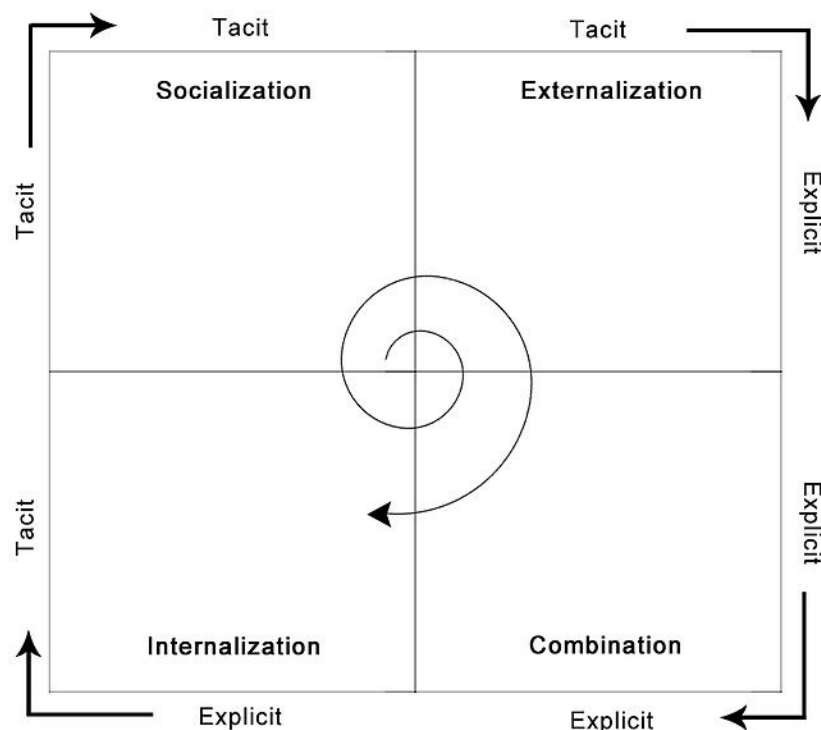
“Internalizzazione”; quando si passa da una conoscenza esplicita a una tacita consiste nel tradurre concretamente la conoscenza esplicita in una base per la creazione di nuova conoscenza tacita. questa fase può essere assimilata al Learning By Doing, infatti solo mettendo in pratica le conoscenze esplicite l’individuo può assimilarle e detenerle come solida base per raggiungere nuovi tipi di conoscenza tacita.

Le 4 fasi non vanno considerate separatamente, infatti come è stato detto queste sono da considerarsi come fasi all’interno di una spirale.

Il processo parte dall'analisi di una conoscenza tacita e di come si può assimilare (socializzazione), dopo di che questa viene codificata (esteriorizzazione) , viene combinata con altre conoscenze per generarne di nuove (combinazione) e al fine di utilizzarla questa viene appresa e diventa una conoscenza tacita, diversa da quella iniziale, sennò si parlerebbe di circonferenza e non di spirale.

Si può definire efficace un sistema di knowledge management quando si verifica continuamente una spirale virtuosa tra le 4 fasi, e affinché la spirale si sviluppi è necessario gestire e conservare la conoscenza tramite sistemi di archiviazione affidabili e semplici da usare.

Immagine 3 : Spirale della Conoscenza



Fonte: Nonaka ,Takeuchi; 1997

Perciò con il modello della spirale della conoscenza i due autori tentano di spiegare come un individuo crea conoscenza, ma il punto d'arrivo è la creazione di conoscenza organizzativa.

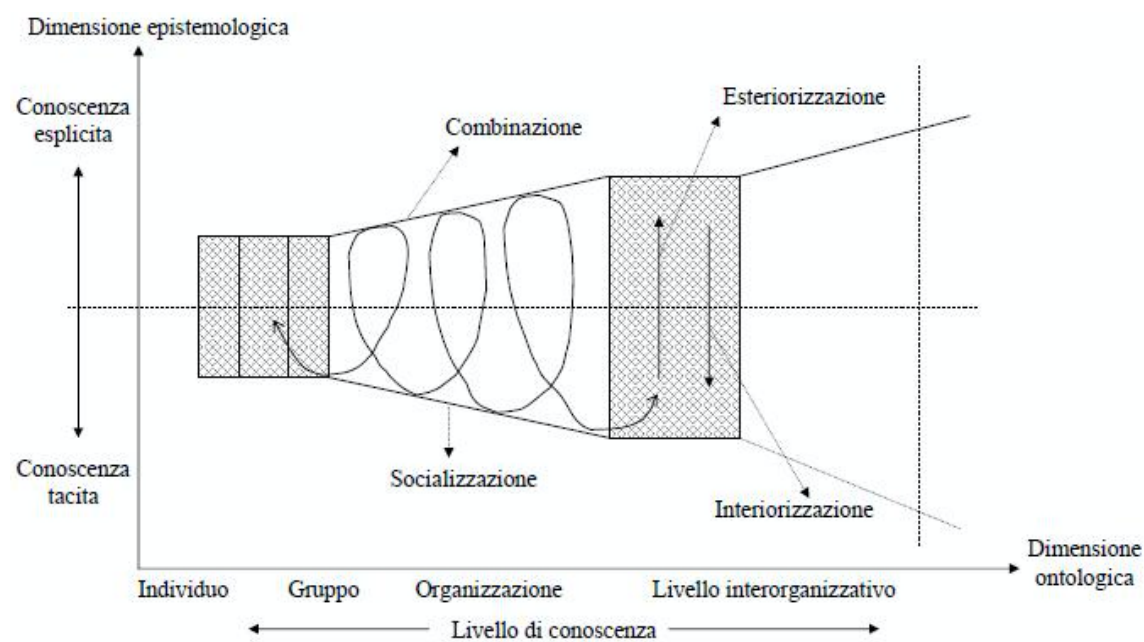
La seconda dimensione della conoscenza viene utilizzata dagli autori per approfondire il modello della spirale di conoscenza e completarne il significato, che culmina con la creazione di nuova conoscenza organizzativa.

In questo modo, possiamo descrivere la “spirale del processo di creazione di conoscenza organizzativa” come una interazione e trasformazione tra i vari tipi di conoscenza attraverso la socializzazione, l'esteriorizzazione, la combinazione e l'interiorizzazione passando nel contempo dal livello individuale a quello organizzativo.

Come nell' altro modello il punto di partenza del processo è il singolo individuo detentore di conoscenza tacita che attraverso la “socializzazione” viene trasferita all'interno dell'impresa.

Con l' "esteriorizzazione" tale conoscenza viene resa esplicita tramite concetti espliciti condivisi, e una volta resa esplicita può essere “combinata” con altre conoscenze, sempre a livello organizzativo, e alla fine consolidata in un “modello” che per esempio può essere un prodotto, una tecnica o una routine. Infine con l' “interiorizzazione” si rialimenta il processo considerato appunto una spirale continua

Immagine 4: Spirale della conoscenza organizzativa



Fonte: Nonaka, Takeuchi; 1997

2.3.3) Condizioni facilitanti la creazione di conoscenza organizzativa

I due autori suggeriscono anche 5 condizioni sostanzialmente indispensabili per ottenere un ambiente e clima aziendale che consenta di avviare la spirale nel modo migliore possibile :

- 1) intenzionalità organizzativa
- 2) autonomia
- 3) creazione del caos creativo
- 4) ridondanza
- 5) varietà minima richiesta

Intenzionalità:

Definita come “aspirazione dell’organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi”, nel senso che il top management ha il compito di coinvolgere i dipendenti, perciò è da intendersi come ruolo dell’organizzazione a voler perseguire e diffondere all’interno

della stessa un contesto e una cultura aziendale idonei alla creazione e diffusione della conoscenza.

Autonomia:

Questa è riferita ai lavoratori, infatti questi devono godere di un certo grado di autonomia per poter esprimere al massimo il loro know-how e in generale la loro conoscenza tacita, affinché nel processo di socializzazione l'intera conoscenza venga trasferita.

quest'autonomia però non deve sfociare nell'isolamento, infatti deve sussistere un equilibrio tra autonomia e socializzazione per trasferire la conoscenza all'intera organizzazione.

Creazione del caos creativo:

Il caos creativo, innanzitutto, è una situazione in cui l'organizzazione si può ritrovare in maniera autonoma oppure può essere indotta volontariamente dal management.

E' una situazione che può generare agevolmente creazione di conoscenza, attraverso la fluttuazione che rompe la routine, i quadri di riferimento consolidati e le abitudini dei suoi membri, spingendoli continuamente a cercare nuove soluzioni e a mantenersi al passo con i cambiamenti dell'ambiente.

Ridondanza:

Il termine ridondanza si riferisce a un "eccessiva" quantità di informazioni date agli individui all'interno dell'azienda quindi ad un sovraccarico informativo.

Questo è uno dei punti più discussi, in quanto normalmente si ritiene che la selezione e l'elaborazione delle informazioni siano il presupposto per sfruttare le stesse e usarle con la massima efficienza.

Ma ad un'organizzazione che persegue l'obiettivo di espandere la propria conoscenza questo elemento può sicuramente essere utile.

Un modo per creare ridondanza all'interno dell'azienda ad esempio è quello della sovrapposizione dei compiti nel processo di sviluppo del prodotto/servizio:

questo consiste nel far affrontare a più individui o gruppi lo stesso problema (questo inoltre favorisce le occasioni di comunicazione informale tra i diversi soggetti coinvolti, e quindi anche la socializzazione) facilitando quindi l'emergere di soluzioni ottimali grazie ai diversi punti di vista e competenze usate delle varie funzioni aziendali coinvolte.

“Un secondo modo per ottenere ridondanza in una organizzazione è quello di mettere in pratica dei meccanismi di “rotazione strategica” del personale, specie tra aree funzionali notevolmente diverse. La rotazione aiuta i membri dell'organizzazione a comprenderne il business da molteplici prospettive, con ciò ottenendo una conoscenza organizzativa più fluida e più facilmente applicabile in concreto.” (https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Conoscenza_Aziendale_Cap1.pdf)

Varietà minima richiesta:

Questo è una condizione che si riferisce all'organizzazione nel suo complesso, e implica una necessaria flessibilità dell'organizzazione che assicuri che la struttura interna di questa sia adatta alle sfide che l'ambiente presenta e quindi che si adatti alla varietà e alla complessità dell'ambiente esterno all'impresa.

Capitolo Terzo

IL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Nel corso del capitolo si cerca di analizzare: il concetto di knowledge management, partendo da alcune definizioni, per poi vedere in cosa consiste; quali sono le aree aziendali in cui una sua buona esecuzione garantisce un maggiore vantaggio e quali sono i problemi che più frequentemente vengono semplificati da una buona gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, e quindi i vantaggi che ne derivano. Infine si consiglieranno alcune pratiche gestionali che semplificano una efficiente attuazione di un programma di knowledge management e si analizzeranno i più comuni ostacoli/limiti che lo impediscono.

3.1) Definizione di Knowledge Management

Il knowledge management è la risposta manageriale alla crescente importanza che riveste la conoscenza come fattore competitivo, che essendo una risorsa critica per l'impresa ha bisogno di essere gestita in maniera consapevole e sistematica.

Non è facile dare una definizione univoca del knowledge management, perciò è opportuno vederne diverse per capire bene il concetto:

-“il Knowledge Management consiste in programmi ed interventi volti a favorire i processi di creazione, memorizzazione, diffusione della conoscenza combinando interventi sulle persone, sulla struttura organizzativa, sui sistemi informativi, sulla cultura e sul clima organizzativo”. (Casalino 2012)

- “il KM è la disciplina manageriale che studia la conoscenza aziendale e che si occupa di

individuare le metodologie e gli strumenti atti alla sua gestione attraverso un approccio basato sull'innovazione culturale, organizzativa e tecnologica; tale approccio è finalizzato allo sviluppo di capacità e competenze in grado di aumentare la competitività dell'impresa, ottimizzandone i processi, accorciandone il “time to market” e orientandone le strutture in modo più funzionale al business”; (Sorge, 2000)

- “Il Knowledge Management riguarda quei processi organizzativi che uniscono la capacità di combinare i dati ed elaborare le informazioni, con la creatività e la capacità di innovare degli esseri umani”; (Malhotra, 1998)

Da queste definizioni emergono alcuni punti in comune sui quali gli autori si trovano d'accordo:

è un insieme di metodologie e processi volti a gestire la conoscenza per renderla disponibile all'impresa, poiché questa è la risorsa primaria da tutelare e gestire, che inoltre mette in sinergia e si basa su interventi in queste tre aree:

-Persone:

in quanto possessori della conoscenza, sono l'elemento più importante e più delicato che il knowledge management si ritrova a gestire.

Le persone sono detentrici di gran parte della conoscenza all'interno dell'azienda, soprattutto di quella “tacita”, che è quella che non può essere gestita e trasferita nell'organizzazione e proprio per questo deve essere esplicitata, ed è su questo che gli sforzi del management si devono concentrare per garantire un buon sistema di knowledge management.

-Processi:

“il Knowledge Management è sottoposto alla tensione di due contraddittorie domande. Da una parte esso si adopera per rendere la conoscenza facilmente accessibile; dall'altra, spesso il valore stesso della conoscenza è incomprensibile al di fuori del particolare contesto in cui si è sviluppato. Occorre perciò comprendere quali processi di

diffusione dell'informazione e quali processi di business siano abbastanza flessibili da consentire una soluzione di compromesso tra queste due tendenze.”

(https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Formazione_Cap2.pdf)

-Tecnologia:

E' l'elemento che favorisce la condivisione e il trasferimento delle informazioni, si può considerare come un elemento di supporto del knowledge management, oggi comunque diventato fondamentale soprattutto per quelle organizzazioni che si articolano in più sedi geograficamente distanti tra di loro, ad esempio a causa della recente tendenza all'outsourcing.

Il Knowledge Management perciò non è da intendersi, come spesso viene fatto, come insieme di tecnologie (banche dati, sistemi informativi, ecc), che aiutano a trasferire la conoscenza; in questo modo viene attribuita importanza solo alla struttura tecnologica dell'organizzazione piuttosto che alle reali pratiche e strategie che un'organizzazione deve attuare per creare e condividere conoscenza al suo interno.

Concludendo, si può affermare che per KM s'intende “il sistema di metodologie e processi finalizzati a gestire in modo ottimale le conoscenze aziendali “critiche”; quelle conoscenze che sono necessarie per conseguire specifici obiettivi di miglioramento di singole attività nel breve termine o per sostenere il vantaggio competitivo dell'azienda nel medio-lungo termine. Rientrano nel KM le metodologie e i processi che consentono di gestire in modo strutturato l'intero ciclo della conoscenza”(Minghetti, 2000):

- identificazione;
- acquisizione;
- diffusione;
- conservazione;
- valorizzazione;

-integrazione e aggiornamento, a livello sia di singoli processi/unità organizzative e famiglie professionali, sia d'azienda.

In definitiva “il KM ha per obiettivo il miglioramento di efficienza, efficacia e qualità d'innovazione dei processi aziendali attraverso la sistematica, strutturata e continua trasformazione dell'informazione (insieme di fatti e dati organizzati in modo da descrivere una particolare situazione o condizione) in conoscenza (insieme di fatti, verità e credi, prospettive e concetti, giudizi e aspettative, metodologie e know-how accumulati, integrati e detenuti da un'impresa lungo un adeguato arco temporale e disponibili per applicazioni operative di business nella gestione di specifiche situazioni e problemi dell'attività giornaliera)”. (https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Formazione_Cap2.pdf)

3.2) Aree in cui genera maggior valore.

La conoscenza, in quanto tale, non basta per generare valore, questa deve essere accessibile e riutilizzabile dall'organizzazione intera. Infatti il solo possesso della conoscenza non è di grande utilità, rimanendo questa di fatto nella sfera individuale del soggetto.

Si può considerare di valore quella conoscenza che è condivisa collettivamente dall'organizzazione e può essere usata efficacemente per generare valore (sia in attività a breve che medio-lungo termine) e quella che permette la crescita delle persone.

Il valore di questa infatti dipende dalla sua accessibilità e riuso, che al contrario degli altri intangibili cresce invece di diminuire al crescere della sua condivisione e riuso.

“Ci sono molte situazioni in cui una gestione migliore della conoscenza può determinare una differenza significativa”(Morici, 2000), ad esempio:

- quando bisogna inserire rapidamente persone nuove;
- quando una persona che aveva un ruolo importante lascia l'organizzazione;
- quando si deve innovare un prodotto/servizio;
- quando si deve rispondere ad una domanda inedita di un cliente.

Alcune delle esigenze espresse più frequentemente dalle aziende sono (https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Formazione_Cap2.pdf):

- se si riuscisse a diffondere le conoscenze delle persone più esperte, allora non si disperderebbe un patrimonio di esperienza ogni volta che un esperto lascia l'azienda;
- se si riuscisse a capitalizzare quanto appreso durante gli incontri con i clienti, allora si potrebbe offrire un servizio migliore e innovativo;
- se si potessero conoscere le pratiche migliori all'interno dell'azienda, allora si potrebbe migliorare l'efficienza dei processi con soluzioni già sperimentate;
- se ci fosse un modo per accedere facilmente alle conoscenze già disponibili, allora si potrebbero risparmiare tempi e costi nelle ricerche di materiali e dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto;
- se solo sapessimo tutto quello che sappiamo -“if only we knew what we know”-, non dovremmo reinventare la ruota ogni volta che cerchiamo la soluzione ad un problema.

Le classi di applicazione del KM che rispondono alle diverse esigenze presenti nelle aziende, possono essere ricondotte ad alcune macro-aree:

- customer care (ad esempio, i sistemi in uso nei call center più avanzati);
- memorie tecniche (ad esempio, nella progettazione nelle aziende automobilistiche);
- case management (ad esempio, i sistemi di attivazione di conoscenze esperte per la soluzione di casi complessi);
- project management (ad esempio, il sistema per gestire le metodologie di gestione e sviluppo dei progetti);
- organizational identity (ad esempio, le intranet avanzate);
- dalla formazione tradizionale al KM (ad esempio, la progettazione di percorsi formativi come

ambienti di apprendimento).

3.3) Attuazione di un programma di Knowledge Management e relativi ostacoli/limiti

Prepararsi ad attuare un programma di knowledge management non è cosa semplice, infatti come si è visto l'azione deve essere indirizzata verso più aree, e quindi coinvolgere gran parte della vita aziendale.

Ulteriore fattore indispensabile, che se non attuato rischia di compromettere il tutto, è il bisogno che tutti gli individui all'interno dell'organizzazione siano convinti e partecipi del progetto: questo vale per il top management come per un qualsiasi dipendente.

Il ruolo del management nella fase di attuazione del progetto è soprattutto quello di promuovere un cambiamento culturale che favorisca l'implementazione efficace del progetto e che quindi promuova l'importanza della conoscenza e della condivisione di questa per il successo aziendale.

Un ultimo accorgimento da prendere in questa fase, anche questo volta a carico sia del management sia dei dipendenti, è quello di individuare i possibili ostacoli all'implementazione del progetto per renderne più semplice ed efficace l'esecuzione.

Ovviamente, il piano di knowledge management deve essere coerente con l'organizzazione, nel senso che deve rispondere ai problemi e alle esigenze specifiche dell'azienda, e quindi agli stakeholders di questa.

Perciò affinché un progetto di knowledge management risulti efficace, e risponda concretamente ai fabbisogni dell'azienda, l'azienda si deve focalizzare sulle seguenti quattro aree:

-Processo:

Il KM infatti deve essere allineato ai processi aziendali, soprattutto a quelli critici per il successo aziendale.

-Dinamiche organizzative:

Il KM richiede infatti che vengano superati gli ostacoli alla condivisione della conoscenza (anzi, si dovrebbero favorire occasioni in cui questo avviene), e che vengano favorite dinamiche che portino all'innovazione.

-Tecnologia:

Questa rende disponibili degli strumenti alle persone affinché sia possibile immagazzinare e condividere la conoscenza.

-Management e strategia:

è fondamentale per un progetto di knowledge management che questo sia promosso dal top management.

3.3.1) Processo

Le soluzioni di KM offrono vantaggi misurabili e specifici in alcune aree critiche dell'organizzazione:

-Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi:

Grazie alla condivisione della conoscenza tra diverse funzioni/divisioni coinvolti nella creazione di un prodotto/servizio si può garantire un risultato sicuramente migliore e più vicino alle richieste del cliente finale.

Questo dipende anche dal business dell'organizzazione e della sua struttura, infatti come è stato detto le risposte di KM sono funzione dell'organizzazione e dei suoi bisogni.

Nel caso di funzioni aziendali, basta pensare solo alle funzioni marketing, r&s e produzione che interagiscono tra loro e si capisce subito che un prodotto derivante da

questo connubio sarà sicuramente migliore (in quanto più mirato per il cliente) di quanto sarebbe stato nel caso in cui questo connubio non fosse venuto a crearsi.

Nel caso di divisioni aziendali, il vantaggio è quello di poter prendere consapevolezza del lavoro fatto altrove, migliorare la ripartizione dei compiti nella risoluzione dei problemi ed evitare la duplicazione del lavoro.

Come indici si possono usare: quote di successo del prodotto, durata del ciclo, ridotta rielaborazione dei problemi.

-Gestione degli utenti e delle problematiche:

La gestione degli utenti è fondamentale, in quanto è la loro soddisfazione ,e conseguente fedeltà, che spesso permette ad un'azienda di avere successo.

Proprio per questo motivo la gestione delle relazioni con i clienti (Customer Relationship Management) sta acquisendo sempre maggiore importanza.

è indispensabile per un'azienda che fa della conoscenza la sua arma principale conoscere i propri clienti: i loro modelli di acquisto, problematiche ed esigenze, le loro aspettative.

Questo è da considerarsi vero per i mercati b2c, per i mercati b2b il discorso cambia leggermente.

Questo aspetto ha ancora maggiore importanza per le organizzazioni che lavorano nel mondo b2b, dove i clienti chiave ricoprono una significativa quota del fatturato aziendale.

Nei mercati b2b perciò spesso è proprio la gestione delle relazioni con i clienti a giocare un ruolo chiave, e per questo motivo questi vanno monitorati con ancora più attenzione e (a causa di alcune caratteristiche di questo mercato, come la “domanda derivata” che concerne il fatto che il bene venga venduto ad un'altra organizzazioni e non al consumatore finale) su più aspetti rispetto al mondo b2c.

Infatti in questo mercato oltre a conoscere il cliente che si ha direttamente di fronte è necessario conoscere i clienti di questo (e quindi le loro caratteristiche), e in generale il

modello di business che persegue per potervisi adattare e soddisfare al meglio le richieste.

Insomma, il knowledge management se attuato bene può facilitare di molto questo processo, le soluzioni possono essere svariate: dalla creazione di un punto vendita più efficace, allo sviluppo di un sistema di supporto che risponda più efficientemente alle sollecitazioni esterne.

Come indici si possono usare: soddisfazione dei clienti, tasso di ritenzione dei clienti, tasso di riacquisto, ampiezza di copertura del servizio, attrazione e fidelizzazione di nuovi clienti, minori resi,

-Pianificazione aziendale:

Gli strumenti di knowledge management consentono di avere a disposizione un'enorme quantità di dati e informazioni: sulla propria azienda, sui concorrenti, sui dati demografici di mercato, sui propri clienti e così via.

In un'epoca dove il cambiamento è una costante, questi dati possono essere utilizzati per rivedere la strategia di ogni singola area aziendale.

Come indici si possono usare: identificazione delle tendenze, rapidità di risposta durante situazioni di crisi.

-Gestione e sviluppo del personale:

Il personale è, come si è visto, la più importante delle risorse in un'economia basata sulla conoscenza. Gli strumenti di knowledge management possono monitorare le loro abilità e competenze, innanzitutto per riallineare le competenze del personale in azienda, dato che spesso ci sono impiegati che fanno segnare prestazioni superiori ad altri, questo vuol dire che ci sono pratiche migliori che potrebbero essere condivise.

Un efficace knowledge system dovrebbe quantificare e in seguito colmare questo divario, dopo ciò questo sistema può essere usato anche per fornire nuovi meccanismi per addestrare il personale a nuove abilità.

Come indici si possono usare: allineamento delle competenze, partecipazione alla formazione, livello di situazione.

3.3.2) Dinamiche organizzative

Come detto in precedenza, uno dei maggiori ostacoli/limiti per l'implementazione di un sistema di knowledge management è rappresentato dalle barriere culturali, che a loro volta si possono suddividere sostanzialmente in due aree:

-Condivisione delle conoscenze:

questo si verifica quando gli impiegati non sono incentivati a condividere il loro sapere, ovvero quando in azienda gli individui cercano di emergere e di differenziarsi rispetto agli altri.

Questi atteggiamenti da parte dei dipendenti non si possono venire a verificarsi in un'azienda che vuole implementare un sistema di knowledge management, e per questo è proprio il management che deve evitare che ciò succeda.

Il management è tenuto a incentivare la condivisione del sapere e ad insistere sull'importanza di ciò per il successo aziendale e quindi quello individuale di conseguenza.

Spesso il management premia il dipendente che “sà di più” o “fa meglio”, e sono anche questi atteggiamenti che vanno evitati se si vuole implementare un knowledge system, perché implicitamente incentivano il dipendente a trattenere la conoscenza.

-Paura di innovare:

L'innovazione nell'economia moderna è diventata un requisito fondamentale per un'organizzazione di successo.

Questo è dovuto alla globalizzazione, alla competizione sempre più serrata, e a causa di ciò che ne deriva, come ad esempio il ciclo di vita del prodotto che è andato accorciandosi progressivamente.

Nonostante questo, innovare per molti è sinonimo di rischio e infatti si preferisce seguire vecchi business attenendocisi strettamente a quello che si faceva in passato lasciandosi scappare le opportunità che il mercato offre.

3.3.3) Tecnologia

Ciò che rende possibile il knowledge management, soprattutto a organizzazioni disperse geograficamente, è la tecnologia.

Le tecnologie adatte a soluzioni di knowledge management sono svariate e vanno scelte con cura, proprio per la loro importanza e il contributo che possono fornire.

Nella scelta delle tecnologie bisogna analizzare alcuni problemi.

Innanzitutto il software scelto dovrebbe non dovrebbe essere nuovo al personale, poiché questi sarebbero poi costretti a imparare ad usarlo, e ciò comporterebbe elevate spese di formazione e minimi livelli di partecipazione.

In secondo luogo, la tecnologia dovrebbe fornire solo le informazioni rilevanti e renderle accessibile nel modo più semplice e da più fonti possibili (telefono, laptop, e così via), infatti la capacità di sintesi delle informazioni è inutile se a queste informazioni non vi si può accedere.

3.3.4) Management Aziendale

Come detto in precedenza, il management ha un ruolo cruciale nella progettazione e implementazione di un programma di knowledge management. più in particolare possiamo suddividere il management in ; top management, management operativo, esperti di knowledge management.

Il top management deve creare le condizioni necessarie per l'implementazione di un progetto di knowledge management.

Questo impegno del top management si concretizza nell'iniziale definizione e comunicazione della vision aziendale che includa la conoscenza come elemento centrale,

ciò è sicuramente necessario affinché la cultura aziendale prenda la forma desiderata dal management, ovvero una cultura che promuove la condivisione della conoscenza come suo fondamento.

Inoltre è compito del top management stabilire le problematiche relative ai processi di business e definire gli obiettivi che si desidera raggiungere una volta implementato il sistema.

Il ruolo del management operativo consiste nel trovare le azioni di knowledge management che siano coerenti e che quindi consentano di raggiungere i piani strategici dell'impresa.

“Infine, il ruolo degli esperti è quello di assicurare la diffusione di tecniche e metodi di KM presso le strutture operative interessate e di facilitarne l'applicazione per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento di efficienza, efficacia e qualità dei processi interessati.”(https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Formazione_Cap2.pdf)

3.4) Quale organizzazione per il knowledge management?

Dato che in un'azienda ormai non è più possibile prevedere cosa accadrà nel mercato in futuro, e dato che non contano più le dimensioni o il passato di questa per garantirle il successo, è diventato fondamentale per l'organizzazione quello che saprà fare: che equivale alla capacità nel presente di adattarsi all'ambiente per coglierne i segnali e di conseguenza conoscerlo in modo da poter rispondere efficacemente alle sue esigenze nel presente e nel futuro.

Questo discorso chiaramente suggerisce una politica di knowledge management all'impresa, ma suggerisce anche la necessità di un certo tipo di struttura organizzativa, che supporti appunto questa politica.

Parlare di Knowledge Management, o di management in generale, presuppone fare un discorso sulla struttura organizzativa da usare quindi.

“L'organizzazione secondo G. Venturi (amministratore delegato Albacom) “è solo uno strumento, un contenitore per le competenze e come tale deve cambiare e modellarsi in base alle necessità del momento” (Verza, 1999).

La strada giusta da intraprendere per creare Vantaggio Competitivo attraverso il Knowledge Management è, dunque, quella di strutturare un'organizzazione in grado di far condividere le conoscenze superando qualsiasi resistenza individuale attraverso sistemi sociali che generino un clima di fiducia reciproca, stima e rispetto tra i lavoratori.

In questo paragrafo si analizzeranno due tipi di struttura organizzativa particolarmente adatti, che quindi godono di notevole flessibilità e limitano le barriere tra gli individui: la struttura snella e la struttura ipertestuale.

inoltre si consiglierà una filosofia aziendale da perseguire per far interagire le persone, la struttura organizzativa e la tecnologia in maniera ottimale, la learning organization.

3.4.1) Struttura snella

“Uno dei primi a definire il modello dell'organizzazione snella fu un ex ufficiale di marina, si tratta di Robert A. Heinlein che immaginava un'organizzazione assolutamente piatta (“anche il generale sta in prima linea insieme ai suoi soldati”). Solo così il comando è veramente credibile (“anche l'ultimo soldato sa che il generale si mette in gioco come e insieme a lui”). Solo così il comando è veramente efficace (“le

strategie possono essere riviste istante dopo istante in conseguenza del mutare degli eventi”).” (https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Globalizzazione_Cap4.pdf)

Questo ovviamente vale anche per un’azienda, e un’azienda può essere sempre snellita.

Sorge spontanea la domanda allora: “fino a che punto si può snellire un’organizzazione (senza distruggere il valore che crea)?

La risposta sarà “fino al suo core business”

L’organizzazione piatta e snella (lean organization) dovrà dunque restare flessibile: solo così potrà adattarsi ai mutamenti imposti dal mercato e ‘smagrirsi’ ogni volta che è possibile.”

In organizzazioni snelle può essere utilizzato il re-engineering dei processi ogni qual volta si devono affrontare nuove missioni o si devono supportare nuovi prodotti.

Per finire, è bene sottolineare che il modello snello va considerato in modo evolutivo. Esso si modifica periodicamente in base al settore e al Paese in cui è inserito. Assume forme differenti grazie al fatto che la combinazione dei vari fattori e metodi porta a molteplici configurazioni.

Dal giapponese, lingua madre del lean thinking, questi cinque principi sono individuati con cinque termini con due cose in comune: l’efficacia nell’ottimizzazione dei processi e delle organizzazioni e la lettera “S” come iniziale. Da qui, la metodologia è comunemente chiamata “5 S”.

Si inizia con il separare (Seiri). Sulla base di questo principio, si sarà in grado di discernere, nell’ambito del processo, i fattori ritenuti funzionali e quelli superflui (che contribuiscono solo allo spreco di risorse).

Con Seiton si indica il principio della riorganizzazione: una volta individuati i fattori utili, essi andranno riordinati e messi a sistema.

Le inefficienze sono spesso figlie del disordine; allora la pulizia non può che essere un principio fondamentale dell’organizzazione snella. In giapponese si dice Seiso.

Una volta individuato un processo efficace, esso può essere replicato. O meglio: standardizzato. È il quarto principio dell'organizzazione snella: la standardizzazione (Seiketsu).

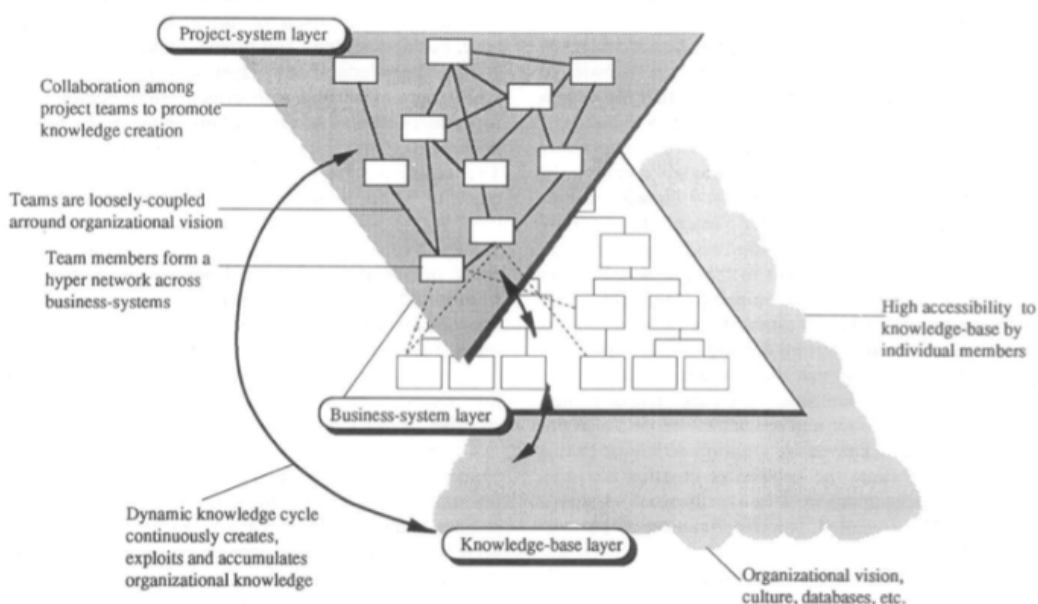
L'ultima delle cinque colonne sulle quali si basa l'organizzazione snella, è lo Shitsuke, il principio secondo il quale il lean thinking deve essere diffuso in tutti i settori e in tutte le strutture. Solo in questo modo tutta l'azienda potrà godere dei benefici dell'ottimizzazione dei processi e delle strutture.

3.4.2) struttura ipertestuale

questa è una struttura estremamente piatta e flessibile all'apprendimento e all'interazione con il mercato.

è una struttura organizzativa che si configura come una formula organizzativa ibrida fondata su tre strati interconnessi, due strutturalmente identificabili e il terzo di carattere concettuale: sistema di business, team di progetto, base di conoscenza.

Immagine 5: Struttura Iperestuale



Fonte: Nonaka, Konno, Tokuoka, Kawamura (1992).

Questa struttura organizzativa permette all'organizzazione di creare conoscenza in modo efficiente e continuativo.

Lo strato centrale è quello del sistema di business nel quale le operazioni normali, di routine, vengono condotte

Lo strato al vertice è quello del “team di progetto”, nel quale molteplici gruppi di progetto sono impegnati in attività di creazione di conoscenza quali lo sviluppo di nuovi prodotti.

I membri del gruppo provengono da numerosi e differenti settori del sistema di business e sono assegnati esclusivamente ad un team fino al completamento del progetto.

Lo strato di base è quello della “base di conoscenza”, nella quale la conoscenza organizzativa generata nei due strati superiori è ricategorizzata e ricontestualizzata. Questo strato non costituisce un’entità organizzativa reale, ma trova espressione nella vision di corporate, nella cultura organizzativa e nella tecnologia.

Chiaramente, come accennato precedentemente, tale struttura non è da considerare una soluzione universale, ma senz’altro può rappresentare una buona base di partenza, da adattare di volta in volta al caso specifico (per esempio possono capitare situazioni in cui è necessaria maggiore burocrazia o un maggiore orientamento alla task force).

3.4.3) Learning Organization.

Per trasformare un’organizzazione in un sistema capace di apprendere, è necessario implementare una cultura e una filosofia aziendale che supportino tale cambiamento, di conseguenza è necessario che il management spinga l’organizzazione verso quella direzione.

Un altro aspetto rilevante per una learning organization sono le alleanze con altre imprese.

Creare un’organizzazione che apprende significa puntare sulle risorse umane e fare del lavoro una continua fonte di apprendimento.

Per fare questo è necessario consentire alle persone di sperimentare le proprie idee e di poterne verificare direttamente l’efficacia; permettere alle persone di sbagliare e trasformare gli errori in una potente fonte di apprendimento.

Le organizzazioni che apprendono sono quelle nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere gli obiettivi che perseguono, nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare, orientati alla crescita.

Cosa contraddistingue una Learning Organization?

Le organizzazioni che apprendono non sono dominate dagli eventi, ma creano esse stesse gli eventi, hanno cioè la capacità di forgiare l'ambiente che le circonda.

Alla base di tutto vi è l'esercizio di cinque discipline fondamentali: il pensiero sistemico, la padronanza personale, i modelli mentali, una visione condivisa, l'apprendimento di gruppo.

Queste 5 discipline vengono teorizzate da Peter Senge nel suo libro “ La quinta disciplina”, in questo libro l'autore si concentra sul problem solving di gruppo utilizzando il “pensiero sistemico” (che è proprio la quinta disciplina da cui proviene il titolo dell'opera) come metodo per convertire le imprese all'apprendimento organizzativo.

Le cinque discipline rappresentano l'approccio (teoria e metodi) per sviluppare tre aree di capacità fondamentali per l'apprendimento: promuovere l'aspirazione, lo sviluppo di conversazione riflessiva e la comprensione della complessità.

Le cinque discipline di apprendimento organizzativo discussi nel libro sono:

- 1) "Padronanza personale è una disciplina per chiarire e approfondire continuamente la nostra visione personale, concentrare le nostre energie, sviluppare la pazienza e vedere la realtà oggettiva." (p. 8)
- 2) "Modelli mentali sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni o anche le immagini di scenari che influenzano il modo in cui comprendere il mondo e come agiamo." (p. 9)

- 3) "Costruzione della visione condivisa è la pratica per far emergere le «immagini del futuro» condivise e favorire l'impegno genuino e di identificazione, piuttosto che la conformità." (p. 10)
- 4) "Team learning inizia con il dialogo, la capacità dei membri di un team di sospendere le ipotesi ed entrare nel pensiero autentico insieme." (p. 11)
- 5) "Pensiero sistemico - La quinta disciplina che integra gli altri 4."

“il pensiero sistemico necessita anche delle discipline utili a creare una visione condivisa, cioè dei modelli mentali, dell'apprendimento di gruppo e della padronanza personale. Costruire una visione stimola l'impegno a lungo termine. I modelli mentali si concentrano sull'apertura necessaria a scoprire scorciatoie nel nostro modo attuale di vedere il mondo. L'apprendimento di gruppo sviluppa le capacità dei nuclei di persone di guardare all'immagine più grande al di là delle prospettive dei singoli. E la padronanza personale promuove la motivazione personale a continuare ad apprendere come le nostre azioni influiscano sul nostro mondo.” (p. 14)

Per essere una Learning Organization l'azienda deve investire in modo continuativo. Il primo investimento necessario, e il più economico, è nella struttura stessa: investendo tempo nell'ascoltare i problemi, le iniziative, le idee sviluppate dal proprio personale a tutti i livelli, per essere in grado di apprendere dalle proprie stesse esperienze ma anche dagli errori che si commettono nello svolgimento delle singole attività o processi. A questo proposito, è fondamentale il lavoro di squadra, per far giungere dalla base al vertice della piramide ogni possibile suggerimento. (Scala, 1998)

Come visto in precedenza, cultura aziendale, management e alleanze sono tre fattori che influiscono notevolmente sul apprendimento, individuale e di conseguenza organizzativo.

La cultura aziendale è ciò che garantisce identità e unità alle componenti dell'impresa, questa per l'organizzazione è come la personalità per un individuo

“analizzandola si riesce non solo a comprendere il comportamento attuale e dare un senso ad eventi altrimenti inspiegabili, ma anche a prevedere linee di tendenza future rispetto alle situazioni che dovranno essere affrontate.” (Saraò, Levati, 1998)

Cultura aziendale:

L'esistenza del apprendimento organizzativo implica il fatto che l'individuo non debba comportarsi da tale ma da membro dell'organizzazione, e perciò agisca in favore di questa, divulgando agli altri membri il sapere appreso durante le sue azioni tramite la socializzazione.

Se è vero che affinché ci sia apprendimento organizzativo gli individui devono condividere il loro sapere, è anche vero che dall'altra parte i soggetti coinvolti nel processo di socializzazione devono essere disposti e interessati a ricevere tali conoscenze.

Perciò affinché questo si verifichi gli individui devono poter agire in un contesto culturale che favorisca questo reciproco atteggiamento.

In tale prospettiva è fondamentale l'impegno del management a sviluppare una cultura basata sulla “condivisione delle conoscenze”.

Management:

Il primo ruolo del management è perciò quello di facilitare e promuovere una cultura volta all'apprendimento.

Il management si deve impegnare a trasformare l'insieme di conoscenze in un motore di sviluppo, questo lo può fare sfruttando la sua leadership e facilitando le occasioni in cui si verificano scambi di conoscenze, (know-how, best practices, modelli, e così via) o comunque più in generale occasioni di comunicazione.

La leadership è un insieme di elementi , oggettivi come il ruolo che ricopre il manager, e soggettivo come ad esempio il carisma.

Il management attraverso la leadership deve dare l'esempio, deve comunicare la passione per quello che fa, ciò in cui crede.

Gli individui devono essere incoraggiati a migliorare, e infatti il compito del leader è di perseguire gli obiettivi aziendali, ma di perseguirli concentrandosi prima di tutto sullo sviluppo delle potenzialità dei singoli individui.

Un leader che dà fiducia ai suoi collaboratori, che li motiva in continuazione e li segue nel loro percorso di sviluppo, riuscirà sicuramente a mantenere quel clima e quella cultura aziendale volta al miglioramento, all'innovazione e prima di tutto volto alla collaborazione e condivisione della conoscenza.

Per quanto riguarda la comunicazione, è un altro aspetto cruciale per la learning organization, e perciò un altro fattore che va facilitato dal management, e viene facilitato se esiste una cultura aziendale orientata appunto a collaborare e condividere conoscenza.

è importante che gli individui, in ogni parte dell'organizzazione, si sentano liberi di comunicare, di esprimere i propri punti di vista per promuovere nuove idee, e di far notare i problemi dell'azienda nel complesso come i problemi nei singoli processi dove sono coinvolti.

Creare occasioni di comunicazione , ovvero di “socializzazione”, è soprattutto importante per permettere agli individui di condividere la loro conoscenza tacita, infatti la maggior parte della conoscenza si trasferisce proprio in attività informali: osservare gli altri mentre lavorano, fare domande, scambiarsi informazioni.

3.4.4) Alleanze strategiche

Ultimo punto che va approfondito sono le alleanze: è un altro fattore che permette all'azienda di imparare (o in questo caso “internalizzare”, nel senso di far proprie) conoscenze e know-how possedute dal partner.

Le alleanze sono però viste da pochi come un'opportunità di apprendere e crescere, questo perché spesso non se ne sa valutare il successo : infatti il proseguimento o meno di una relazione non indica rispettivamente il successo o il fallimento di questa, infatti una relazione si può definire di successo quando gli obiettivi di questa sono stati raggiunti.

È comunque possibile avere successo in un'alleanza se sussistono i seguenti fattori: (Bruce, Leverick, Littler, 1995)

- tutti i partner si rendono conto dell'importanza dell'alleanza;
- esiste una collaborazione “campione” di riferimento;
- esiste un sostanziale grado di fiducia fra i partner;
- la pianificazione del progetto e i compiti principali sono definiti con chiarezza;
- la comunicazione fra i partner è frequente, in particolare fra lo staff tecnico e lo staff del marketing;
- le parti contribuiscono alla collaborazione secondo le aspettative;
- i benefici sono considerati equamente distribuiti tra i partner.

Invece di focalizzarsi unicamente su questioni economiche, è anche importante che nella relazione sussistano frequenti scambi di informazioni, e che ci sia un elevato grado di fiducia, perché poi alla fine è questo che determina il successo di una collaborazione. La fiducia è forse la condizione su cui bisogna concentrarsi di più, perché in un'alleanza il rischio maggiore è quello di disperdere (nel senso di non far proprie) informazioni e che ci sia un conflitto di interessi e obiettivi.

3.5) conclusione:

In definitiva il KM ha per obiettivo il miglioramento di efficienza, efficacia e qualità d'innovazione dei processi aziendali attraverso la sistematica, strutturata e continua trasformazione dell'informazione.

Capitolo Quarto

ICT E KNOWLEDGE MANAGEMENT

4.1) Vantaggi che L'ICT ha apportato al KM

L'obiettivo del knowledge management è quello di generare e diffondere conoscenza all'interno dell'azienda, in modo da supportarne gli obiettivi strategici e incrementarne il patrimonio di risorse e competenze.

Tutto ciò comporta notevoli vantaggi in termini competitivi, tra i quali: la capacità di innovazione, la reattività ai cambiamenti, miglioramento dell'efficienza e così via.

I supporti informatici moderni possono semplificare molti elementi che stanno alla base del knowledge management, dalla classificazione e mappatura delle conoscenze alla loro reperibilità e al loro aggiornamento, è poi fondamentale per la creazione di comunità virtuali altrimenti non attuabile.

I vantaggi dell'ICT si notano soprattutto quando l'organizzazione: è multi-sede e quindi dispersa geograficamente; è di dimensioni medio-grandi; è caratterizzata da un elevato livello di complessità nei suoi processi.

Tale sistema è composto dai seguenti elementi:

- infrastruttura di comunicazione (intranet);
- strumenti che permettono l'interazione on line (chat, blog);
- repository dove si raccoglie,organizza e diffonde la conoscenza esplicita formalizzata;
- knowledge manager che faciliti l'interazione tra sistema di supporto informatico e individui;
- sistemi per rappresentare e formalizzare il sapere implicito.

Da questo si evince che un sistema di supporto informatico è indispensabile ormai per implementare un efficace sistema di knowledge management, anche se non è sufficiente

come ormai dovrebbe essere chiaro, poiché deve sussistere una cultura aziendale che promuova la creazione e condivisione della conoscenza.

Il sistema di ICT deve essere coerente con l'organizzazione oltretutto, non esiste un sistema di supporto informatico perfetto, questo va contestualizzato infatti.

Alcuni strumenti ICT alla base del KM sono : reti come internet , extranet, intranet; repository per immagazzinare dati; software che aiutano il processo decisionale e automatizzano vari processi aziendali come l'OLAP.
vediamo alcuni degli strumenti più utilizzati adesso.

4.2) Principali strumenti ICT a supporto del Knowledge Management

-Repository

fondamentali per depositare e distribuire la conoscenza.

Sono sostanzialmente dei depositi on-line e su computer disponibili ,per tutti i dipendenti, di informazioni inerenti all'organizzazione nel suo complesso, ai suoi prodotti, ai suoi servizi, ai suoi clienti, ai suoi fornitori e ai suoi business processes.

-Portale Aziendale:

Grazie alla diffusione delle reti internet ed extranet, il portale aziendale diventa lo strumento principale per le organizzazioni per interfacciarsi con i propri clienti e fornitori migliorare il rapporto con questi grazie al continuo scambio di informazioni.

Nelle versioni più recenti di portali aziendali gli utenti possono inserire documenti e altri oggetti informatici senza necessità di convertirli in altro formato, consentendo così una comunicazione bidirezionale tramite il portale.

-Internet:

Nell'epoca in cui viviamo, ormai non possiamo più fare a meno di internet, e tantomeno possono farlo le organizzazioni.

I vantaggi che offre internet sono svariati, infatti è grazie a questa rete che è possibile trasferire informazioni di qualsiasi tipo in tempo reale da qualsiasi verso qualsiasi luogo.

è importante comunque vedere un po' più nello specifico i vantaggi che questo offre per averli ben chiari:

- riduzione dei costi generali, dato che le comunicazioni avvengono sempre con tariffa urbana;
- riduzione dei tempi del ciclo "richiesta-vendita-consegna" e conseguentemente del tempo di rientro del capitale circolante, permettendo una maggiore flessibilità di vendita;
- rapidità di risposta alle richieste del cliente;
- minima esposizione economica e rischio di impresa;
- maggiori servizi e qualità;
- nuovi canali di vendita e nuovi mercati di sbocco;
- possibilità di trovare efficacemente informazioni in risposta a qualsiasi domanda ed in supporto a ogni decisione aziendale;
- controllabilità delle diverse fasi del commercio on line;
- riduzione dei costi amministrativi grazie all'acquisizione della documentazione in formato digitale;
- maggior trasparenza e conoscenza comparata dei prezzi e delle altre condizioni contrattuali e possibilità di arbitraggio nei rapporti con altre imprese;
- riduzione del vantaggio di localizzazione vicino ai mercati di sbocco e aumento dei benefici derivanti dalla diffusione dello sviluppo anche in regioni svantaggiate geograficamente.

I vantaggi sono indiscutibili, ma nonostante questo, per basare il proprio business su internet, o quanto meno basarne una parte ad esempio il canale di vendita, si incorre

anche in una serie di costi, legati soprattutto alla riorganizzazione, e quindi conseguenti resistenze.

Gli ostacoli che impediscono la diffusione della rete sono:

- elevati costi diretti e indiretti conseguenti alla riorganizzazione dei processi di acquisto e di vendita;
- resistenze del personale che impedisce il cambiamento;
- - costi di formazione del personale, affinché questo possa partecipare attivamente, difficilmente sostenibili dalle imprese minori;
- - scarsa percezione dei vantaggi economici dell'utilizzo di reti e strumenti elettronici in termini di riduzione dei costi e dei tempi delle transazioni. Infatti, trattandosi di servizi complessi, hanno implicazioni sull'organizzazione e devono integrarsi con i sistemi aziendali. Le imprese sono caute e temono i risultati deludenti dell'errato utilizzo dei precedenti progetti informatici;
- - timori sulla sicurezza, soprattutto per quanto riguarda transazioni delicate come i pagamenti. In realtà questa convinzione è un errore da eliminare, dato che i pagamenti elettronici con firma digitale e altri accorgimenti sono ora più sicuri di quelli tradizionali;
- - insoddisfazione verso il servizio offerto, soprattutto per l'assistenza post vendita e l'inefficienza assoluta di molti call center e providers di servizi in rete;
- - timore per le complessità e l'impatto organizzativo delle soluzioni tecnologiche proposte (Tabasso, 2004).

Non sono perciò ostacoli tecnologici, sono piuttosto ostacoli dovuti a resistenze interne soprattutto per i rischi che possono derivare da una riorganizzazione delle attività commerciali imposta dal salto tecnologico.

- Intranet:

Tra gli strumenti tecnologici utilizzati indispensabile è Intranet, la rete dati aziendale,

ovvero una rete di calcolatori interna all'azienda che svolge la funzione di strumento di comunicazione e scambio informativo, connettendo i computer di tutte le unità organizzative dell'azienda anche se dispersi tra i suoi stabilimenti produttivi e le filiali. E' un sistema basato sulla tecnologia dei sistemi Internet ma, a differenza di questi ha una diffusione geografica volutamente limitata all'interno dei confini aziendali. Permette la circolazione in modo diffuso e veloce dell'informazione aziendale rendendola così maggiormente gestibile, fruibile e affidabile. Standardizzando le informazioni in modo da ottenere un più facile accesso e condividendole su una piattaforma comune, queste assumono un valore maggiore (Bava, 2003).

Può tuttavia essere molto difficile trovare le informazioni volute quando non si è a conoscenza della loro localizzazione. Questo inconveniente può essere risolto con una riorganizzazione della rete Intranet trasformandola in portale aziendale che permette l'accesso a qualsiasi tipi di informazione aziendale. Così le più evolute Intranet dispongono di alcune funzionalità standard che agevolano la circolazione di conoscenze entro l'organizzazione e sono attivabili tramite accesso a un portale aziendale. Le principali funzionalità sono:

- archivio di corsi di apprendimento anche virtuali (lesson learned), con possibilità di consultare la descrizione di esperienze di colleghi/team e di sottoporne di nuove;
- knowledge map;
- forum di discussione su profili gestionali;
- accesso a database interni o esterni per l'acquisizione di informazioni concernenti specifiche aree di interesse;
- possibilità di formulare domande su problematiche applicative e di ottenere rapide risposte, tramite un sistema di messaggistica interna con indicazione dei principali team aziendali ritenuti in possesso delle adeguate conoscenze tecniche.
- Extranet

Quando invece si hanno comunicazioni limitate, controllate e sicure tra una rete Intranet aziendale e taluni partners aziendali identificati, si ha una rete Extranet. Sempre basata

sulla tecnologia Internet, consente in questo caso una sicura e tempestiva condivisione di informazioni riservate coi propri partners, fornitori e agenti. I principali vantaggi apportati da una rete Extranet sono:

- un facile accesso da qualunque luogo e con qualunque tipo di computer;
- la facilità d'uso o di apprendimento;
- una comunicazione versatile grazie alla semplificazione delle interfacce con gli altri sistemi informativi aziendali;
- una comunicazione in tempo reale qualunque mezzo si scelga;
- un risparmio di tempo e di denaro grazie anche al non dover stampare e distribuire materiale cartaceo;
- maggiori informazioni scambiate e relazioni più forti.

Quindi notevoli sono i benefici che può apportare soprattutto in termini di efficienza degli assetti organizzativi e della logistica di aziende caratterizzate da una struttura delocalizzata e da significativi e sistematici flussi informativi nei confronti di altre aziende della filiera produttiva.

- Data warehouse

Letteralmente significa “magazzino di dati” e ha la funzione di integrazione di dati provenienti da fonti (database) diverse per generare da tali dati, già esistenti ma scollegati, nuove aggregazioni secondo diversi punti di vista.

Va utilizzato in applicazioni di supporto ai processi di decision making e consente anche l'aggiornamento e l'aggiunta di conoscenza da parte degli utenti che normalmente non interagiscono col sistema di KM.

Le caratteristiche del data warehouse sono di seguito illustrate :

- è orientato alle informazioni e non ad un problema specifico. Quindi se nei sistemi applicativi di base ci si concentra sulle applicazioni, qui l'attenzione è posta sugli oggetti, sulle informazioni, sui fatti e non sulla loro manipolazione.
- è integrato: per eliminare le molte incongruenze tra i vari sistemi informatici di base, che usano diverse piattaforme tecnologiche, Database Management System (DBMS),

codifiche, convenzioni sui nomi, attribuiti fisici ecc, i dati vengono inseriti in un data warehouse.

- non è volatile: contrariamente ai sistemi applicativi di base in cui i dati vengono aggiornati continuamente, qui sono effettuate fotografie successive della realtà, raccolte a cadenze prefissate. Si memorizzano così anche le modifiche, che altrimenti sarebbero eliminate.

- l'orizzonte temporale dei dati è molto superiore rispetto ai sistemi di base, contenendo la storia degli stessi (varianza nel tempo).

Quindi non è un prodotto standard ma un insieme di processi operanti su dati già esistenti, che li estraggono da diverse fonti, li integrano in un insieme omogeneo, li memorizzano in un nuovo database costruito ad hoc, li aggregano in sottosistemi specifici e producono report per l'utente finale.

- Document management:

Sono sistemi di gestione di documenti in uno dei formati elettronici disponibili.

In particolare consiste in un sistema informatico che consente la gestione di un documento, dalla creazione (documento interno) o dall'acquisizione (documento esterno) alle modifiche, all'utilizzo, alle copie effettuate e all'archiviazione.

Un sistema di KM deve gestire le informazioni documentali e permetterne l'accessibilità attraverso la memorizzazione di tutti i documenti in un repository unico, deve consentire la fruibilità mediante un accesso personalizzato alle informazioni con potenti funzioni di ricerca, deve garantire la sicurezza grazie ai controlli sull'accesso e deve assicurare la qualità attraverso la gestione delle versioni.

Per una gestione efficiente e affidabile dei documenti deve inoltre essere gestito il ciclo di vita dello stesso documento che comprende:

- creare un documento: creare il suo contenuto e trasferirlo poi su mezzo cartaceo o ottico;

- classificarlo: inserirlo nell'archivio e registrare le informazioni per ritrovarlo. E' molto meno costoso per i documenti digitali e l'accesso tramite il suo codice di riferimento è quasi immediato;
- indicizzarlo: inserire le sue caratteristiche principali in un file in vista di una ricerca futura, ciò implica una conoscenza più approfondita del suo contenuto rispetto alle operazioni precedenti;
- duplicarlo: il costo per un documento digitale è trascurabile e il tempo impiegato è quasi nullo;
- cercarlo: sia col piano di classificazione che con lo schema di indicizzazione. Grazie all'informatica qualsiasi informazione nella scheda può essere utilizzata come criterio di ricerca;
- spedirlo/riceverlo: la posta elettronica ha ormai quasi del tutto sostituito il normale servizio postale. Con questo mezzo si può immediatamente modificare il documento digitale ricevuto, classificarlo e indicizzarlo;
- commentarlo: per dare all'autore indicazioni sui possibili miglioramenti. I commenti in forma digitale possono essere direttamente usati per la revisione;
- - annotarlo: aggiungere commenti senza cambiarne la forma originale;
- - modificarlo: crearne una nuova versione coi cambiamenti richiesti per attuarlo o conformarlo all'obiettivo;
- - archivarlo: trasportarlo dal luogo di catalogazione a un luogo di archiviazione meno caro ma più difficilmente accessibile. Libera così il posto che precedentemente occupava in tempi brevissimi (Bava, 2003).

Grazie allo sviluppo delle ICT il documento si sta trasformando da cartaceo in elettronico e i vantaggi di tale cambiamento sono la possibilità di più semplici e dirette: modifica, catalogazione, classificazione, indicizzazione e ricerca, duplicazione, spedizione, circolazione e consultazione da parte di molti utenti anche a distanza.

E' ormai evidente l'importanza strategica che hanno assunto i documenti nell'era digitale. Ma altrettanto evidente è l'inadeguatezza dello sforzo di ogni organizzazione

per gestirli al meglio. I motivi sono diversi, in particolare si è abituati in un certo modo e non si pensa di doverli gestire in un modo diverso da quanto non si faccia già.

- Groupware

Sono sistemi collaborativi ovvero tecnologie di comunicazione, coordinate e cooperative, usate da gruppi di lavoro per comunicare, condividere e scambiare informazioni. Sono usati nelle organizzazioni in cui si instaurano rapporti di collaborazione e comunicazione tra gruppi di lavoro diversi. Comprendono le tecnologie hardware e software che supportano il lavoro di gruppo, un insieme di prodotti progettati per permettere a persone diverse di lavorare. Comunque non sostituiscono le persone ma favoriscono l'interazione tra esse per agevolare la collaborazione.

Il groupware si basa su un server di e-mail (sistema telematico per spedire messaggi ad utenti connessi in una rete locale o geografica) completato poi da strumenti di condivisione dei documenti e di gestione dei contatti, dal workflow, videoconferenza e altro. Consente a più persone, nello svolgimento di un lavoro di gruppo, di utilizzare lo stesso software, per questo si serve di una rete che collega tutti i membri del gruppo, di un server depositario delle informazioni condivise e di una postazione di lavoro per ogni membro. Per impiegarlo al meglio occorre che il gruppo lavori effettivamente come un gruppo e accetti certe regole

di comportamento, e che il volume degli scambi del gruppo giustifichi l'installazione di questo strumento.

Non serve solo per migliorare la comunicazione tra persone di strutture differenti, ma soprattutto per aumentare l'efficacia e l'efficienza nei processi aziendali tramite la condivisione degli ambienti di lavoro, lo scambio di informazioni e l'integrazione delle competenze. E' un software che facilita e migliora la collaborazione tra lavoratori appartenenti ad uno stesso teamwork.

Le principali applicazioni groupware sono organizzate nelle seguenti categorie: e-mail e messaggistica; calendario e programmazione; conferenza elettronica; sistema per gli

incontri elettronici e per la votazione; sistema di gestione della documentazione; sistema di workflow (Bava, 2003).

- Workflow

Consentono alle informazioni di essere distribuite ai vari utenti riguardando il processo di distribuzione delle informazioni e facendo parte di un sistema groupware. Infatti il workflow non è altro che l'automatizzazione di un processo di trasferimento di informazioni, documenti e compiti da un partecipante all'altro di un gruppo di lavoro, in base a regole predefinite. Questo sistema definisce, crea e gestisce l'esecuzione di tali processi. E' quindi un valido strumento di supporto ai processi decisionali, contribuendo alla razionalizzazione dei percorsi, delle pratiche e dei relativi controlli, e permette un miglioramento dell'efficacia, della flessibilità e del controllo del lavoro in seguito all'automazione delle operazioni manuali tra il momento in cui l'informazione è ricevuta e quello in cui i dati sono memorizzati. Nasce dopo la reingegnerizzazione del processo, allo scopo di eliminare passi e attività inutili, linearizzando e semplificando al massimo il percorso delle informazioni ed il flusso delle azioni da eseguire.

Permette di realizzare un "ufficio virtuale" mediante la ricerca di una capillare rete di comunicazione tramite:

- erogazione di servizi per il lavoro cooperativo a tutte le risorse umane aziendali, sia sul posto di lavoro che in movimento;
- accesso con Intranet ed Extranet a dati e ad applicazioni aziendali in modalità interattiva ed on line, attraverso un'operatività sicura ed un'integrità dei dati stessi.

La valorizzazione del patrimonio informativo e l'agevole accesso a informazioni importanti per clienti e fornitori migliora le relazioni imponendo trasparenza, prestazioni più veloci e eliminando gli ostacoli dei rapporti burocratici (Bava, 2003).

Si occupa della definizione dei processi (ogni attività è associata ad una persona o ad una applicazione); simulazione e prototipazione del progetto pilota per verificarlo su base ristretta prima di renderlo operativo; avvio e controllo delle attività; definizione

delle regole del processo decisionale per ogni passaggio per consentire ai dati di essere elaborati, distribuiti, tracciati e controllati; distribuzione dei documenti; richiamo di applicazioni; gestione delle liste di lavoro; automazione delle attività; notifica degli eventi; creazione di elenchi di distribuzione per inviare messaggi a soggetti specifici; controllo del processo; accesso alle informazioni sul web; tracciamento e registrazione delle singole attività; amministrazione e protezione attraverso il backup dei file, l'archiviazione ecc.

La soluzione deve sapersi adattare a processi aziendali molto diversi tra loro e in continua evoluzione. Permette poi alla direzione di avere sempre sotto controllo ogni attività e processo in corso, generando una serie di informazioni e di statistiche e segnalando situazioni anomale per interventi tempestivi. Quindi deve gestire automaticamente situazioni critiche e segnalarle alla direzione perchè possa intervenire. Per poter risolvere certi problemi può essere indispensabile modificare dei processi e per questo il workflow deve essere semplice da gestire e flessibile e la descrizione dei flussi fatta con strumenti di immediata comprensione per consentire interventi tempestivi (Bava, 2003).

I vantaggi offerti, legati principalmente all'automazione dei processi di business e alla conseguente miglior gestione e ridefinizione degli stessi, sono:

- efficienza: automazione dei processi di business che può portare all'eliminazione di passaggi inutili;
- monitoraggio e controllo dei risultati: miglioramento della gestione dei processi, definizione dei metodi e pratiche di lavoro, valutazione dei risultati;
- servizio al cliente: migliori servizi erogati;
- flessibilità: ridefinizione in tempi brevi dei flussi dei processi in linea con le esigenze del momento;
- innovazione: possibilità di concentrarsi sui processi di business, di semplificarli e di seguire le strategie dell'organizzazione.

Attraverso il workflow quindi un processo può essere controllato e monitorato durante l'intera sua esecuzione. Inoltre se fino a poco tempo fa si utilizzava per gestire la

collaborazione all'interno dell'impresa, ora, con Internet, si usa per allargare la rete di comunicazione al di fuori dell'azienda, coinvolgendo clienti, partner e fornitori.

- OLAP (On Line Analytical Process)

Sono tecnologie per analizzare e presentare dati in forma multidimensionale. Sostituiscono statiche tabelle di formato e contenuti predefiniti con report interattivi che aiutano a prendere decisioni migliori e più veloci. Sono utili per il KM perché facilmente comprensibili per gli utenti che devono analizzare i dati o per altri software di analisi dati. Tuttavia non sono semplici da progettare poiché il progettista deve interagire profondamente con l'analista dato che solo con la comprensione dell'utilizzo dei dati si avrà successo.

4.3) CRM (Customer Relationship Management)

Storicamente, in occidente, dalla seconda guerra mondiale in poi, si ha un'evoluzione dei contesti competitivi in cui si trovano ad agire le organizzazioni, questa evoluzione vede susseguirsi una serie di cicli economici ognuno caratterizzato da uno specifico fattore produttivo (Casalino, 2013):

- costo , quindi aziende organizzate ed efficienti (anni '60)
- qualità, quindi aziende orientate al miglioramento continuo dei processi (anni '70)
- tempo, quindi aziende flessibili ed adattive (anni '80)
- velocità, quindi aziende costantemente attente alle nuove esigenze del cliente (anni '90)
- innovatività, quindi aziende orientate verso un'efficiente gestione della conoscenza. (oggi)

Osservando questi cicli economici e le differenze che intercorrono tra l'uno e l'altro, si può notare che vi è stato un profondo cambiamento negli orientamenti delle imprese:

dalla dimensione interna a quella esterna, dalla priorità posta sull'efficienza; alla priorità di curare il cliente e offrirgli il prodotto/servizio migliore secondo le sue esigenze.

Dati questi cambiamenti, riguardo sia fattori tecnologici che competitivi, è opportuno approfondire l'argomento del Customer Relationship Management, che proprio per questi motivi sta diventando una pratica manageriale sempre più diffusa e riconosciuta come efficace e capace di decretare il successo di un'impresa.

Il CRM è sostanzialmente una strategia di business che mira a gestire in modo efficace le relazioni con i clienti, è un approccio verso il mercato che pone al centro del business non il prodotto bensì il cliente.

Il CRM serve alle aziende per individuare e gestire profili di clienti acquisiti e potenziali, così da mettere a punto attività e strategie che da un lato aiutino a catturare nuovi clienti e dall'altro massimizzare i profitti sui clienti fidelizzati, cercando di comprendere esigenze ed aspettative.

Il CRM può essere vista come una pratica gestionale nata in risposta ai recenti mutamenti ambientali:

sempre maggiore esigenza del cliente, e quindi necessità di adattare il prodotto/servizio a questo; sempre più serrata competizione che impone alle aziende di curare e trattenere i propri clienti; disponibilità di strumenti informatici che permettono di trattenere e reperire facilmente informazioni sul cliente.

Tutto questo si può sintetizzare nel concetto che il cliente è diventato fondamentale per l'impresa e non più il contrario.

L'errore più comune in cui ci si imbatte quando si parla di CRM è quello di equiparare tale concetto a quello di un software.

Il CRM non è una semplice questione di marketing né di sistemi informatici, ma riguarda l'azienda e la sua visione nel complesso; è un approccio strettamente legato

alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone ad alla cultura, che pone il cliente al centro dell'attenzione nelle situazioni business-to-business come in quelle business-to-consumer

Il CRM può essere scomposto in tre macro aree: operativo, analitico, collaborativo.

CRM analitico:

Il primo livello, chiamato CRM analitico, è basato su strumenti di analisi dei dati e delle informazioni in grado di analizzare i dati provenienti da tutte le linee di business, di analizzarli ed arricchirli al fine di ottenere un "profilo cliente" e la segmentazione della clientela.

Questa fase permette l'organizzazione della conoscenza per supportare le decisioni del management.

Osservando che non tutti i clienti simboleggiano un buon investimento, l'impresa è dedita a distinguerli per poterli gestire separatamente.

In linea di massima è possibile raggruppare le matrici di analisi della clientela in tre macro-categorie:

- matrici di analisi di profittabilità dei clienti: queste matrici si basano sull'impiego di variabili di natura economica e si prefiggono di identificare quei clienti che contribuiscono maggiormente alla creazione di un valore economico (o che al contrario depauperano il capitale aziendale);
- matrici di analisi della situazione competitiva dei clienti: attraverso queste matrici si vuole stimare la competitività dei clienti nei loro rispettivi mercati di riferimento e anche la complessità nel presidiare i rapporti con i clienti, soprattutto laddove esista una forte concorrenza che si rivolge alla medesima base di clienti;

- matrici di analisi della relazione con i clienti: La valutazione delle relazioni con i singoli clienti può essere rappresentata anche con variabili non necessariamente di natura economica (ad esempio come il livello di soddisfazione, il numero di reclami, della facilità gestionale, eccetera), ma che comunque consentano di esprimere il potenziale comportamento del cliente.

Tra le matrici che nel tempo si sono affermate maggiormente, anche per effetto delle tipologie di clienti rappresentate, vi è sicuramente quella basata sul livello di soddisfazione e di fedeltà. In particolare, i clienti rispetto a queste due variabili “relazionali” possono essere classificati in quattro tipologie:

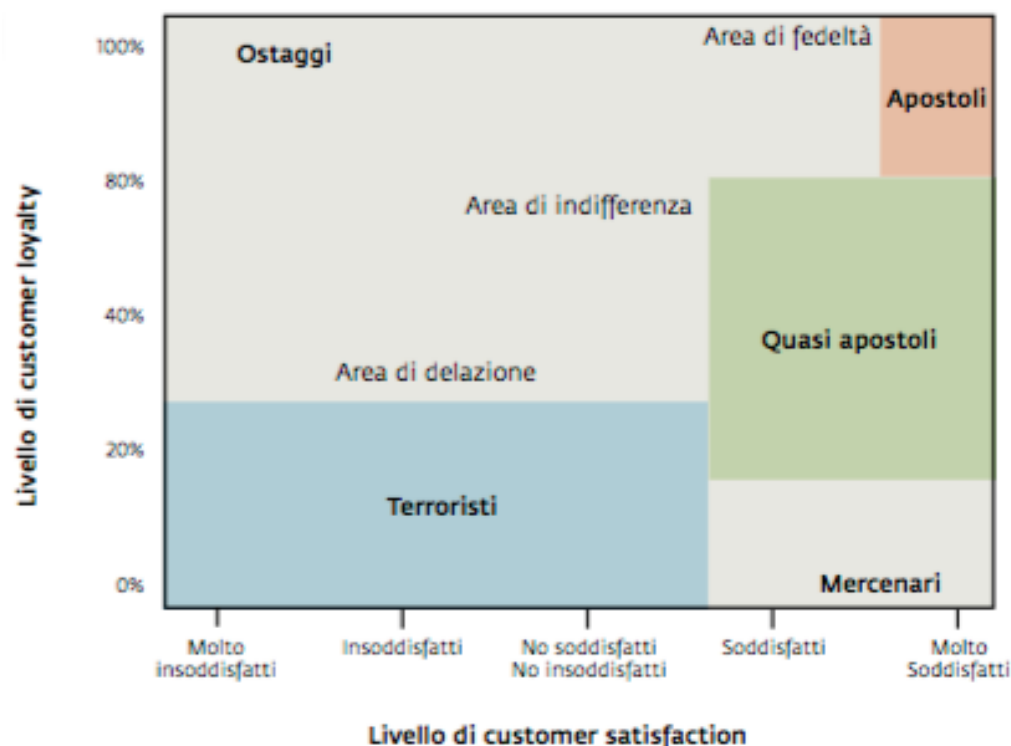
apostoli: ovvero coloro che si dimostrano completamente soddisfatti sia delle prestazioni fondamentali che di quelle accessorie e al tempo stesso manifestano un'assoluta fedeltà nei confronti dell'impresa;

ostaggi: cioè clienti fortemente insoddisfatti dell'offerta aziendale che tuttavia, a causa delle scarse alternative d'offerta o per costi di transazione elevati, continuano la relazione con l'impresa;

mercenari: cioè coloro che pur manifestando un buon livello di soddisfazione sono fortemente attratti da altre offerte (caratterizzate in genere da prezzi più bassi) dimostrando in tal senso un basso livello di affezione nei confronti dell'impresa;

terroristi: ovvero clienti profondamente insoddisfatti che avendo alternative di acquisto abbandonano l'impresa e attivano al tempo stesso un intenso processo di passaparola negativo.

Immagine 6 : Matrice clienti in base a variabili : soddisfazione, fedeltà



Fonte: http://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u72/dispensa_CRM.pdf

CRM operativo:

il CRM analitico è la base di un CRM operativo veramente efficace, infatti questo si occupa di automatizzare e migliorare tutti quei processi che mettono l'azienda in relazione con il cliente. E' dunque possibile applicarlo al marketing, gestendo campagne promozionali e di comunicazione, disponendo dei dati dei singoli clienti e potendo quindi raggrupparli in segmenti e raggiungerli con messaggi ed offerte specifiche per un determinato target. E' possibile poi automatizzare i processi della forza vendita, ottenendo una standardizzazione ed una maggiore efficienza. Il CRM operativo riguarda poi tutte le operazioni per la gestione dei servizi offerti al cliente, compreso il post-vendita.

CRM collaborativo: Il CRM collaborativo consente di instaurare rapporti personalizzati con il cliente attraverso i molteplici canali a disposizione. E' costituito da tutti i diversi

strumenti di comunicazione con i quali un cliente potrebbe interagire, ad esempio le e-mail, le chiamate telefoniche, i fax, le pagine web.

Ma quali sono i vantaggi e i risultati che comporta una programma di CRM?

Il fine di questa strategia è quello di attirare nuovi clienti e fidelizzare e ricavare il massimo profitto da quelli attuali; perché questo è importante per un'organizzazione?

Ciò è fondamentale perché acquisire nuovi clienti è molto più costoso che trattenere quelli attuali, addirittura secondo l'Harvard Business Review questo costa all'azienda in media 6-7 volte di più.

Va menzionato poi il fatto che una clientela soddisfatta rappresenta anche un ottimo veicolo pubblicitario per l'acquisizione di nuovi clienti attraverso il semplice sistema del passaparola.

Un altro dato importante da considerare è l'aumento di fatturato dovuto alla fidelizzazione del cliente (si ricordi il contenimento dei costi aziendali grazie alla fidelizzazione della clientela), questo viene quantificato nel seguente modo: “un miglioramento del 5% nel conservare i propri clienti può dare un incremento di profitti dal 25% al 100%” (Reichfeld, 1996).

Per concludere il discorso sul CRM si può dire che questa è sicuramente una pratica gestionale, o meglio una filosofia aziendale, da perseguire ed attuare in un'organizzazione che fa della conoscenza la sua risorsa più importante.

è bene ricordare per quali motivi ci si sta muovendo la fase economica chiamata Knowledge-based-economy: clienti sempre più esigenti ed informati, competizione sempre più serrata, cambiamenti nell'ambiente sempre più veloci, tecnologie disponibili a costi contenuti.

A questo punto viene da chiedersi se non sia addirittura necessario, nella maggioranza dei casi, per un'impresa che vuole avere successo, attuare politiche di Knowledge Management e di Customer Relationship Management.

Per di più, in una non inconsueta concomitanza di risultati tra iniziative di Knowledge Management e operazioni di Customer Relationship Management, un'impresa di questo

tipo ha maggiori strumenti per cogliere, magari in anticipo, le esigenze della clientela e di innovare continuamente e repentinamente prodotti e servizi, ottenendo un significativo vantaggio competitivo sui propri concorrenti.

Infatti sono proprio la quantità, e soprattutto la qualità delle informazioni raccolte e utilizzate (e quindi delle conoscenze, in questo caso sui clienti) a decretare il successo di un sistema di KM e CRM, e di un'intera organizzazione di conseguenza.

Capitolo Quinto

STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA CONOSCENZA E DEGLI INTANGIBILES

Dai capitoli precedenti si capisce come il successo e la performance di un'azienda siano ampiamente dovuti alla corretta gestione e utilizzo della conoscenza, e alla conseguente flessibilità e reattività dell'impresa nel rispondere e nell'accontentare i vari attori con cui interagisce.

Si è visto inoltre come le alleanze con dei partner siano un'occasione per garantirsi un flusso di conoscenze da internalizzare e sfruttare.

Oltre a queste alleanze, che si possono considerare come delle relazioni, si è visto quanto sono importanti le relazioni con i clienti, e quanto la soddisfazione e fedeltà di questi contribuisca al contenimento dei costi aziendali e all'aumento dei ricavi.

L'evidenza empirica, inoltre, ha da tempo mostrato che il vantaggio competitivo e i differenziali di performance delle imprese sono sempre meno spiegati da caratteristiche strutturali del settore, ma vanno ricercati nella eterogenea dotazione di risorse e assets - per di più di natura immateriale - di cui le imprese possono disporre, quali ad esempio competenze specialistiche, relazioni con i clienti, marche, brevetti, ecc. (Pirolo, 2013)

A questo punto ci si domanda se sia possibile quantificare e monitorare questi fattori fondamentali per il successo aziendale.

La gestione strategica di un'impresa non può quindi prescindere dalla necessità di poter disporre di opportuni strumenti per l'analisi del valore della conoscenza e delle relazioni inter-organizzative, nonché di strumenti che possano consentire la valorizzazione di queste fonti di competitività attraverso il loro sfruttamento e la loro integrazione nei processi gestionali aziendali

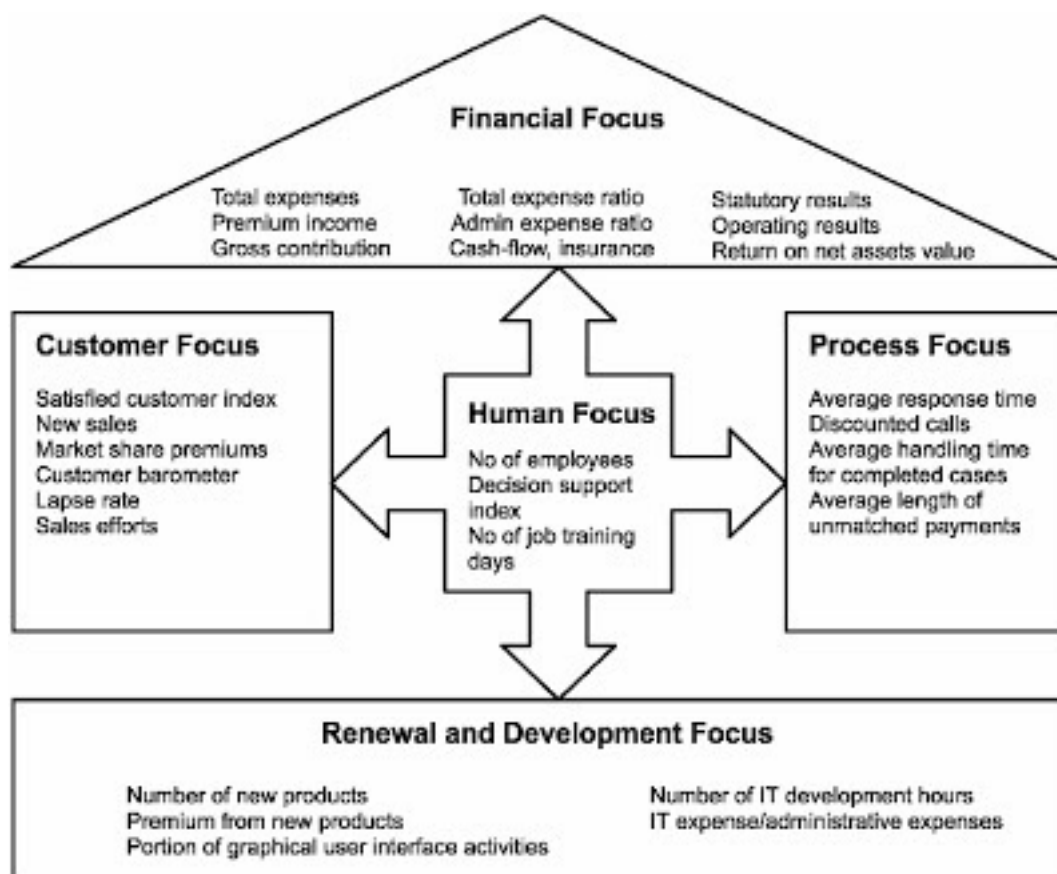
* PIROLO pag 41

La conoscenza, le relazioni, la cultura aziendale, i brevetti, e così via, rientrano tra gli asset intangibili dell'azienda, più precisamente l'insieme di questi si può definire Capitale Intellettuale della società.

Senza soffermarsi troppo sugli iniziali contributi in materia di Capitale Intellettuale, si può dire che questo concetto viene formalizzato come da molti è oggi conosciuto da Bontis (1998). che afferma che il capitale intellettuale è una combinazione di tre distinte componenti:

- 1) human capital: ovvero capitale umano, inteso come complesso di capacità e di skills di coloro che lavorano all'interno di un'organizzazione;
- 2) customer capital: la traduzione letterale sarebbe capitale clienti, con riferimento alle relazioni che l'azienda instaura con questi, ma le relazioni che un'organizzazione può instaurare non riguardano solo i clienti, e infatti lo stesso autore ne dà una definizione generica, intendendo per customer capital il potenziale che un'impresa ha grazie alle sue relazioni;
- 3) structural capital: è costituito da tutte quelle componenti non relazionali e non umane che rendono possibile la gestione e lo sviluppo di conoscenza. Si tratta di forme codificate di conoscenza, quali brevetti, software applicativi, database, best practices, e così via. Scopo principale del capitale strutturale è quello di rendere fruibile la conoscenza già esistente in azienda. E' possibile suddividere a sua volta il capitale strutturale in : 1) organizational capital, dato da tutti quegli investimenti che accelerano il flusso di conoscenza all'interno dell'organizzazione; 2) innovation capital, che attiene alle capacità di rinnovamento e ai risultati del processo innovativo; 3) process capital, costituito dall'insieme di tecniche, pratiche e programmi per incrementare l'efficacia delle operations e delle altre funzioni aziendali.

Immagine 7: Skandia Navigator



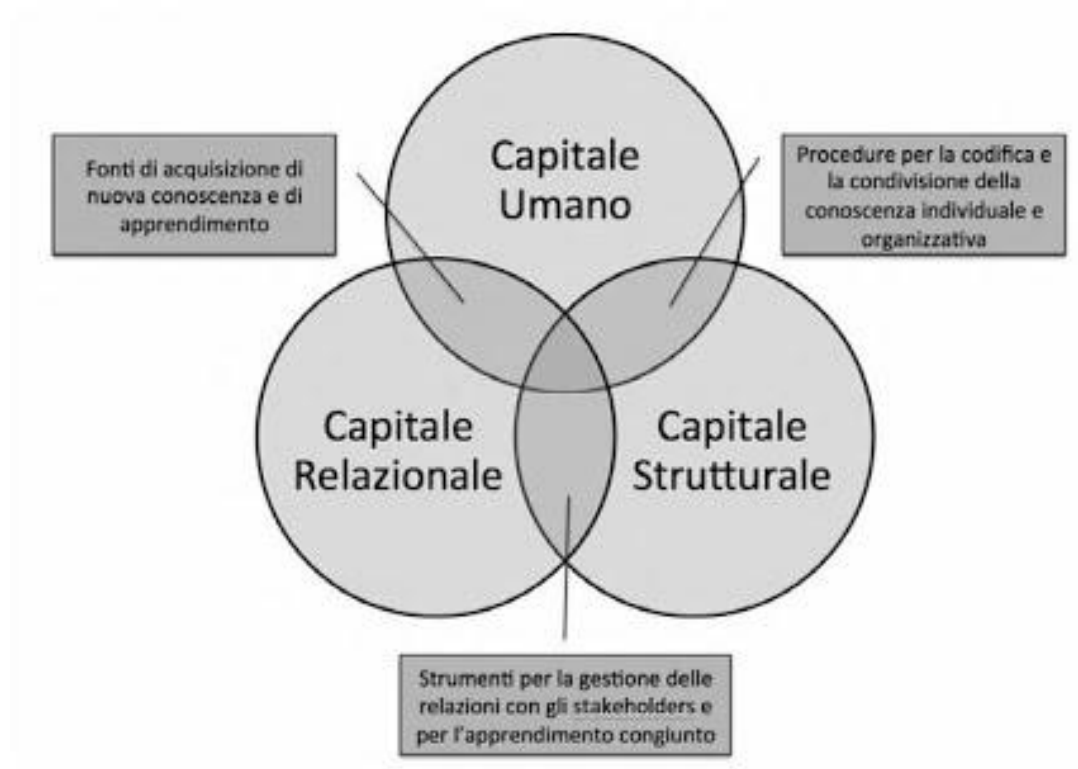
Fonte: www.ijecm.co.uk

Queste tre componenti del Capitale Intellettuale ovviamente non sono indipendenti, ma vanno viste in modo complementare come sottolineano diversi autori.

“Anzi è proprio il processo di coordinamento e integrazione tra le componenti del capitale intellettuale che consente all’impresa di ottenere i più ampi benefici derivanti da una gestione in chiave strategica del capitale intellettuale” (Pirolo ,2013) .

Lo studio del processo di interazione delle tre componenti del capitale intellettuale, e quindi del processo di creazione del nuovo flusso di capitale che si genera grazie a questa interazione, ha dato vita a quella che è stata definita “la seconda generazione delle pratiche di capitale intellettuale” (Ross e Ross, 1997; Lipparini 2002)

Immagine 8: Interazione tra le tre componenti del Capitale Intellettuale



Fonte: Pirolo 2013

Secondo una prospettiva di valore economico creato, i modelli di misurazione del capitale intellettuale possono essere raggruppati in quattro categorie (Luthy, 1998; Williams, 2000; Sveiby, 2001):

- 1) metodi diretti di valutazione, che includono la stima economica delle varie componenti del capitale intellettuale sia individualmente, sia in forma aggregata;
- 2) metodi a capitalizzazione di mercato, che calcolano il valore del capitale intellettuale come differenza tra valore contabile dell'impresa e valore di mercato (o valore della capitalizzazione di borsa)
- 3) metodi basati su indici di bilancio, in grado di cogliere il ritorno eseguito sugli assets

- 4) metodi basati sulla metodologia dello scorecard, ossia su una serie di indicatori e componenti del capitale intellettuale, raggruppati in un cruscotto aziendale.

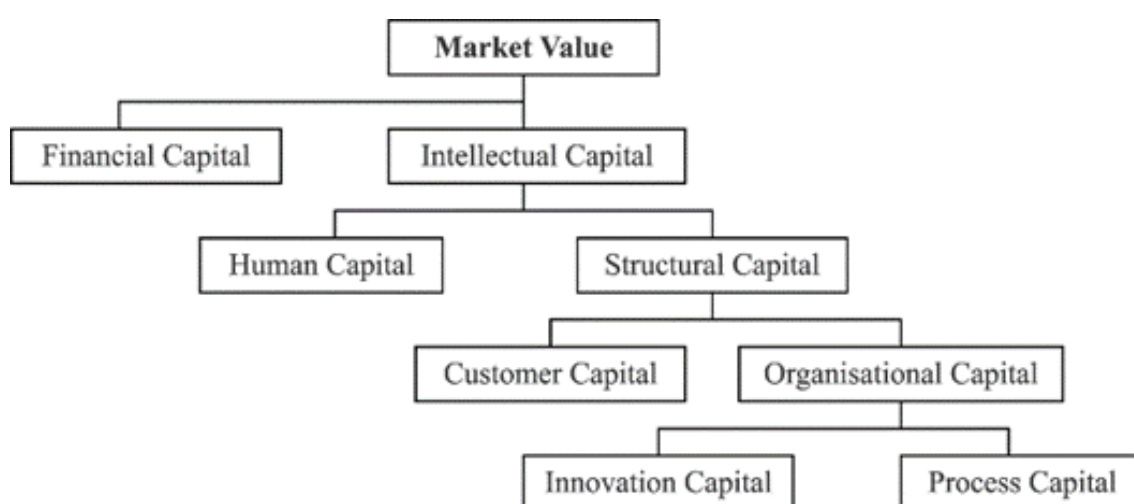
5.1) Skandia Navigator

Tra i metodi più noti, tra quelli di “prima generazione” (che quindi non considera l’interazione tra le tre componenti del capitale intellettuale) un ruolo di primo piano è assunto dallo Skandia Navigator,

(La Skandia è un famoso gruppo internazionale di assicurazioni e servizi finanziari, ed è considerata come la prima grande impresa ad aver effettuato uno sforzo sistematico nella misura del proprio capitale intellettuale)

Lo Skandia Navigator si basa sulla visione per cui il valore di mercato di un’azienda deriva in parte dal suo capitale economico-finanziario e in parte dal suo capitale intellettuale, questo ultimo scomposto come in figura:

Immagine 9: Valore di mercato di un’azienda secondo la Skandia, e relativa suddivisione del capitale intellettuale



Fonte: www.sisfoku.blogspot.com

Nello specifico, come illustrato in figura, lo Skandia Navigator si basa su cinque prospettive di analisi a cui, nella formulazione originaria; si affiancano 164 metriche di misura, divise tra metriche tradizionali (73), e metriche basate sul capitale intellettuale (91).

In dettaglio, lo strumento risulta articolato come segue:

- 1) focus finanziario, che ha l'obiettivo di individuare la performance passata dell'impresa e le prospettive economiche future;
- 2) focus sui clienti, che pone in rilievo le relazioni che l'azienda instaura con i suoi attuali e potenziali mercati di sbocco;
- 3) focus sui processi, che evidenzia il ruolo della tecnologia e dei processi realizzati e attuati nell'impresa nella creazione di valore;
- 4) focus sul capitale umano, che sintetizza tutte le risorse connesse alle capacità del personale dipendente dell'azienda
- 5) focus sul rinnovamento e lo sviluppo aziendale, che mira a porre in rilievo la capacità dell'impresa di creare valore a partire dalle azioni da cui dipendono i businesses futuri e le opportunità di crescita aziendali

Lo Skandia Navigator ha tra i suoi punti di forza la capacità di offrire una prospettiva di analisi aziendale che coniuga la performance finanziaria con quella intellettuale, riconoscendo allo stesso tempo l'importanza del ruolo dei consumatori nel processo di creazione di valore aziendale.

A fronte di questo punto di forza, il modello registra anche alcune debolezze connesse essenzialmente all'impossibilità di trasformare in valutazione economica la misura del

capitale intellettuale e alla staticità dell'analisi incentrata sulle categorie del capitale intellettuale piuttosto che sulle relazioni che si innescano tra esse.

5.2) Intangible Asset Monitor (IAM).

Questo modello, chiamato Intangible Assets Monitor (IAM), fu ideato da Sveiby nel 1997.

La peculiarità di questo modello sta nella suddivisione che fa del capitale intellettuale:

- 1) struttura esterna, composta da relazioni e marchi
- 2) struttura interna, composta da procedure, management,
- 3) competenze

”Punto di forza del modello è la centralità attribuita all'elemento personale: quando l'individuo orienta le proprie attività e i propri sforzi verso l'esterno si creano quelle relazioni con gli stakeholders dell'azienda che danno vita alla struttura esterna; quando gli individui ,invece, si orientano nel loro agire verso l'interno si origina la struttura aziendale interna” (Pirolo, 2013).

In questo modello , le tre tipologie di risorse intangibili vengono monitorate grazie a quattro variabili: crescita, rinnovamento, efficienza, stabilità

Immagine 10: IAM

Intangible Assets Monitor				
Market Value				
	Tangible Assets	Intangible Assets		
		External Structure	Internal Structure	Competence
Growth				
Innovation				
Efficiency				
Stability				

Fonte: www.sveiby.com

Uno dei punti di debolezza dello IAM è che garantisce una scarsa comparabilità dato che occorre necessariamente tenere conto del contesto aziendale in cui l'analisi viene condotta.

Inoltre presenta una criticità già vista anche nello Skandia Navigator, ossia l'assenza di uno strumento o metodologia per indagare la relazione tra performance economica e performance intellettuale.

Proprio per questo motivo, nel corso del tempo si sono sviluppati alcuni criteri di misurazione di cosiddetta seconda generazione.

5.3) Strumenti di valutazione di “seconda generazione” e considerazioni conclusive sul ruolo del capitale intellettuale

“Questi criteri, oltre a coniugare in modo più attento la performance intellettuale con quella economica, hanno il merito di spostare l'attenzione verso l'analisi dei flussi (in

luogo degli stock) di capitale intellettuale. L'analisi dei flussi consente, infatti di trovare una risposta al problema della comparazione tra più imprese, derivante dal fatto che il confronto statico in termini di capitale intellettuale tra due o più realtà organizzative richiede necessariamente l'impiego della stessa matrice di misurazione" (Pirolo, 2013).

Uno dei metodi più noti nell'ambito dei criteri di seconda generazione è L' Intellectual Capital Index — IC-Index (Ross et al., 1997) il cui obiettivo è di consolidare - in un unico indice - differenti indicatori di misura del capitale intellettuale.

Oltre a questi strumenti di misurazione del capitale intellettuale, la letteratura manageriale offre altri items e considerazioni utili alla ricerca empirica sul capitale intellettuale.

Il ruolo del capitale intellettuale non è stato analizzato solamente per capire che effetti ha sulle componenti finanziarie e valutative dell'impresa, ad esempio il capitale intellettuale è stato impiegato da più autori per descrivere alcuni dei processi di crescita e sviluppo intangibile dell'impresa, in primis quelli innovativi.

Infatti, come dimostrato empiricamente da Wu et al. (2008), le imprese che posseggono alti livelli di capitale intellettuale (nelle sue tre componenti) tendono a registrare più alti livelli di innovazione. In particolare, la componente che sembra avere un effetto più significativo sulle performances innovative è quella strutturale. La relazione tra capitale intellettuale e innovazione sembra dunque essere positiva., in quanto il capitale intellettuale, soprattutto nella sua componente strutturale, può creare le condizioni favorevoli nelle quali il capitale umano può essere utilizzato e valorizzato e il capitale relazionale può essere impiegato quale leva per l'accesso a nuova conoscenza."

CONCLUSIONE

L'obiettivo della tesi era quello di esporre il tema del Knowledge Management e di illustrare il suo sempre più importante peso all'interno della gestione strategica di un'organizzazione dovuto ai recenti cambiamenti negli ambienti competitivi delle imprese.

A tal fine si è partiti con l'analisi del concetto di conoscenza, che è diventato con il tempo la risorsa più preziosa per un'azienda.

In seguito si è visto come la gestione della conoscenza semplifica gran parte della vita aziendale, come ad esempio: la gestione dei clienti, Il processo di innovazione, il turnover dei dipendenti, la reperibilità di informazioni necessarie in qualsiasi momento, e così via.

Si è capito che il KM non è il semplice insieme di sistemi informatici che consentono di gestire la conoscenza, ma è un insieme di pratiche e una filosofia aziendale che devono essere condivise da ogni dipendente perché siano veramente utili.

Sono state analizzate le leve su cui agire per implementare un sistema efficace di knowledge management: dinamiche organizzative, tecnologie, processi, management e cultura.

é stata poi fatto un approfondimento proprio sulle tecnologie più usate per pratiche di knowledge management, e dai vantaggi che apportano si è capito come sono indispensabili.

Un interessante parallelismo è stato rilevato tra pratiche di Knowledge Management e Customer Relationship Management, infatti si è visto che se integrate e interpretate nella maniera corretta possono sicuramente migliorare la posizione competitiva di un'impresa.

Come ultimo si sono visti degli indicatori come lo Skandia Navigator o lo IAM che permettono il monitoraggio del capitale intellettuale di un'azienda, nel quale rientra la conoscenza, che viene ritenuto sempre più rilevante nella formazione del valore di mercato di un'azienda.

Uno spunto per studi futuri potrebbe essere proprio incentrato sul tema della valutazione degli asset intangibili, perché non esiste ancora un indicatore sintetico che possa rendere confrontabili capitali intellettuali di più imprese.

BIBLIOGRAFIA

- F. Azzariti, M. Bortali (2006) *“Le Imprese che Imparano. Teorie, Metodi e Casi di Knowledge Management”* Franco Angeli Editore
- G. Bonani (2002) *“La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di knowledge management per organizzazioni intelligenti”* Franco Angeli Editore
- M. Bruce, F. Leverick, D. Littler (1995) *“Complexities of collaborative product development in Technovation”*
- M. Caroli, F. Fontana (2012) *“Economia e Gestione delle Imprese”* McGraw-Hill Editore
- N. Casalino (2012) *“Piccole e Medie Imprese e Risorse Umane nell’Era della Globalizzazione”* Cedam Editore
- R. L. Daft (2014) *“Organizzazione Aziendale”* Maggiori Editore
- F. D’Egidio (2001) *“Il bilancio dell’intangibile”* Franco Angeli Editore
- R. Fiocca, I. Snehot, A. Tunisini (2008) *“Marketing Business to Business”* McGraw-Hill Editore
- L. Fumagalli, F. Limone, U. Papagni (2008) *“Quaderni di knowledge management I”* Franco Angeli Editore
- W. Levati, M. V. Saraò (1998) *“Il modello delle competenze”* Franco Angeli Editore
- Y. Malhotra (Jul/Aug1998) *“Knowledge Management for the New World of Business” Journal for Quality and Participation*
- M. Minghetti (2000) *“Nel labirinto del knowledge management”* Hamlet Editore
- I. Nonaka, H. Takeuchi (2005) *“The Knowledge-Creating Company. Creare le Dinamiche dell’Evoluzione”* Guerini e Associati Editore
- A. Panno (2012) *“Intangible Assets, Profili economici e Aspetti Valutativi”* Giappicchelli Editore
- S. Profili (2004) *“Il knowledge management. Approcci teorici e strumenti gestionali”* Franco Angeli Editore

- E. Scala (Giugno 1998) “*Le conoscenze come asset aziendale in Finanza, Marketing e Produzione n.2*”
- P. M. Senge (2010) “*The fifth discipline: the art and practice of the Learning Organization*” Cornerstone Digital Editore
- C. Sorge (2000) “*Gestire la conoscenza*” Serling e Kupfer Editori

BIBLIOGRAFIA DAL WEB

- https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Formazione_Cap2.pdf
- https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Globalizzazione_Cap4.pdf
- https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_Conoscenza_Aziendale_Cap1.pdf
- https://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/PDF/itc_WP_KM_e_PMI_Cap3.pdf
- http://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u72/dispensa_CRM.pdf