

TESI DI LAUREA MAGISTRALE



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra Progettazione Organizzativa*

***Il knowledge management nel Made in Italy:  
l'importanza della conoscenza per la  
creazione del valore nelle piccole imprese  
agroalimentari.***

**RELATORE**

Prof. Andrea Prencipe

**CANDIDATO**

Letizia Giovannone

Matr. 694111

**CORRELATORE**

Prof. Luca Giustiniano

**ANNO ACCADEMICO 2018/2019**

*A mia madre,  
donna dall'inesauribile curiosità per la conoscenza.*

## Indice

Introduzione.....	1
Domanda di Ricerca e Metodologia.....	3
Capitolo primo: La gestione della conoscenza in letteratura e caratteristiche peculiari delle piccole e medie imprese.....	5
1.1 “ <i>Knowledge Era, Knowledge society e Capital Cognitivism</i> ”: la conoscenza come risorsa primaria per il raggiungimento del vantaggio competitivo delle imprese .....	5
1.2 Definire la conoscenza: differenze tra natura tacita ed esplicita. ....	7
1.3 Il Knowledge Management.....	10
1.4 Le caratteristiche della conoscenza .....	15
1.5 Il ruolo della conoscenza nei distretti italiani .....	18
1.6 Tipologie di conoscenza: manageriale, tecnica e di mercato .....	21
1.7 Come misurare la conoscenza .....	22
1.8 Le piccole e medie imprese e le loro peculiarità nella gestione della conoscenza .....	24
Capitolo Secondo: I tre casi aziendali del settore agroalimentare italiano oggetto di studio..	29
Introduzione.....	29
2.1. Dolceamaro Srl.....	30
2.1.1. L’azienda.....	30
2.1.2. Struttura organizzativa di Dolceamaro S.r.l.....	31
2.1.3. Il <i>Knowledge Management</i> in Dolceamaro S.r.l .....	32
2.2. Azienda agricola biologica Quattrociocchi .....	41
2.2.1. L’azienda.....	41
2.2.3. Il <i>Knowledge Management</i> nell’azienda agricola biologica Quattrociocchi .....	44
2.3. Cantina Sant’Andrea Azienda Agricola.....	47
2.3.1. L’azienda.....	47
2.3.2. Struttura organizzativa della Cantina Sant’Andrea Azienda Agricola .....	48
2.3.3. Il <i>Knowledge Management</i> nella Cantina Sant’Andrea Azienda Agricola.....	48
Capitolo terzo: Analisi dei casi alla luce del panorama letterario e la scoperta dei valori come “ <i>hidden engine</i> ” .....	52
3.1 Sintesi delle caratteristiche comuni nei casi presentati.....	52
3.2. Discussione .....	54
3.3 Valori e tradizione: un <i>hidden engine</i> potente e sottovalutato .....	57
Conclusioni, implicazioni manageriali e direzioni per la ricerca futura .....	61
Riferimenti Bibliografici: .....	64
Sitografia.....	699
Elenco delle figure .....	71

<b>Elenco delle tabelle</b> .....	71
<b>Appendice</b> .....	72
<b>Protocollo utilizzato per le interviste</b> .....	72
<b>Foto aggiuntive effettuate in fase di intervista</b> .....	74

## Introduzione

Come sosteneva il filosofo Francis Bacon, “sapere è potere”, dove il potere della conoscenza deriva dalla possibilità di apprendere nuove cose, risolvere problemi, creare competenze di base, e di innovare, sia per i singoli, che per le organizzazioni, oggi e in futuro (Liao, 2003).

La conoscenza è alla base del vantaggio competitivo delle imprese. Ne consegue che per le organizzazioni è necessario comprendere e applicare i processi di creazione e gestione della conoscenza, al fine di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti, in altre parole mettere in atto azioni di *knowledge management*.

Con *knowledge management* si intende la gestione sistematica dei processi, che consente di identificare, creare, archiviare, condividere e utilizzare le risorse di conoscenza individuali e collettive, a beneficio degli attori coinvolti (Browne, 2012).

Benché tale disciplina abbia assunto la moderna connotazione e rilevanza con la rivoluzione digitale e con lo sviluppo di tecnologie dell’informazione, la gestione della conoscenza, dietro nomi differenti, o addirittura senza un preciso “label”, e avvalendosi di processi di generazione e trasmissione assimilati e tramandati da secoli nelle imprese familiari, è l’elemento alla base dello sviluppo e della rilevanza delle eccellenze italiane nel mondo.

Lo scopo del presente elaborato è, dunque, quello di individuare come le piccole imprese del Made in Italy creino, sviluppino, tramandino e gestiscano la conoscenza, facendo particolare riferimento al settore agroalimentare.

L’idea alla base di questo lavoro è che la produzione italiana abbia raggiunto l’accezione di eccellenza soprattutto grazie alle relazioni tra piccole realtà in determinati territori, che hanno deciso di condividere le proprie esperienze e il know-how acquisito e tramandato di generazione in generazione per diventare più competitive a livello internazionale.

Comprendere come le imprese italiane tramandano e gestiscono la conoscenza alla base del loro *modus operandi* è un assunto indispensabile per mantenere il carattere di superiorità nella produzione.

L’esplorazione si avvarrà di un’analisi empirica condotta su tre piccole imprese italiane operanti nel settore agroalimentare, che si distinguono per i propri prodotti di eccellenza.

L'indagine ha lo scopo di identificare tecniche e modelli di trasmissione e gestione della conoscenza nel contesto di imprese familiari a bassa intensità tecnologica, mettendo in evidenza le tipologie di conoscenza che generano maggior valore, le priorità nelle diverse fasi o tecniche di knowledge management, i cambiamenti che intervengono con il passaggio generazionale e il ruolo degli agenti esterni.

La tesi contribuirà alla ricerca attraverso l'osservazione diretta di costrutti teorizzati nella letteratura, nel contesto delle piccole imprese italiane.

Si evidenzieranno le dimensioni della conoscenza e metodi di generazione e trasmissione della stessa che risultano essere più rilevanti. Si definiranno come le caratteristiche peculiari delle piccole imprese rispetto alle grandi impattano i processi di gestione della conoscenza e in che misura rispetto ai casi proposti. Si esploreranno eventuali motori nascosti, o "hidden engine", che guidano e caratterizzano il knowledge management nell'ambito del Made in Italy e contribuiscono alla creazione di valore.

Alla luce dei risultati e della discussione, si forniranno, infine, implicazioni e raccomandazioni manageriali rispetto al contesto economico italiano attuale, le caratteristiche delle nuove generazioni, sempre più protagoniste nella scena aziendale, e le aspettative per il futuro.

## **Domanda di Ricerca e Metodologia**

Il presente elaborato si propone di fornire una risposta ad un quesito portante per la letteratura sul *knowledge management*, ossia come viene gestita la conoscenza nelle piccole imprese familiari costituenti realtà di eccellenza del settore agroalimentare del *Made in Italy*.

Con l'obiettivo di fornire una risposta elaborata a tale quesito, si analizzeranno ulteriori questioni strettamente correlate al principale fenomeno oggetto d'indagine, indagando sulle tipologie di conoscenza che risultano essere centrali nel caso delle piccole imprese, evidenziando le peculiarità delle PMI nella gestione della conoscenza e le priorità che emergono nelle realtà italiane studiate.

A valle di una iniziale rassegna della letteratura, tenendo conto dei "gap" emersi e quindi dei temi specifici non adeguatamente coperti dalla letteratura del *knowledge management*, si procederà con uno studio di carattere esplorativo di tre casi aziendali con l'obiettivo di fornire delle prime risposte sul tema.

La metodologia scelta è quella del *multiple case study* di tipo *esplorativo* (Yin, 1984), preferita in questa fase rispetto ad indagini di tipo quantitativo per diverse ragioni. In primo luogo, le interviste qualitative, per la loro profondità, consentono di cogliere sfumature di significato e intercettare meglio gli schemi proposti dalla letteratura. Le interviste risultano dunque più efficaci nel rispondere ad una domanda che si pone descrittiva e riflessiva piuttosto che di natura quantitativa. In questa fase, l'elemento principale è, infatti, la ricerca delle priorità nella gestione della conoscenza e non la misurazione. In secondo luogo, le tecniche di gestione della conoscenza non sono necessariamente esplicitate nelle imprese di piccole dimensioni; al contrario, molto spesso vengono utilizzate senza che i processi siano propriamente codificati, cosa che rende difficile facilmente soggetta a distorsioni la ricostruzione dei dati ai fini di un'indagine statistica. Infine, le interviste qualitative per la costruzione dei *case study* consentono una ricerca di tipo descrittivo, una descrizione di dettaglio sulle modalità di creazione, mantenimento e trasmissione della conoscenza e la possibilità degli intervistati di aprirsi liberamente, così da permettere l'emergere di eventuali temi meritevoli di approfondimento che non sono sufficientemente coperti dalla letteratura.

Le interviste sono state effettuate nel corso dell'anno 2019, nelle tre aziende oggetto di analisi e a persone ricoprenti diverse posizioni. Le informazioni ottenute dalle interviste sono state integrate da articoli di stampa sulle aziende e dall'analisi dei loro siti web.

Gli incontri sono stati registrati e trascritti previa autorizzazione delle aziende. Si riepiloga di seguito la lista delle interviste effettuate per azienda.

*Tabella 1: Elenco delle interviste effettuate funzionali all'esplorazione dei casi aziendali*

<b>Impresa</b>	<b>Fonte</b>
<b>Dolceamaro Srl</b>	Intervista a Claudio Papa, proprietario. Durata di 2 ore, numero 8 pagine trascritte.
	Intervista a Fabiola Autiero, responsabile della qualità. Durata di 4 ore, numero 10 pagine trascritte.
	Intervista a Giuliana Provenzale, responsabile ricerca e sviluppo. Durata 30 minuti, numero 1 pagina trascritta.
	Intervista a Paola Antonilli, responsabile della sicurezza. Durata 15 minuti numero 1/2 pagina trascritta.
	Intervista a l'ingegnere, capo dei processi industriali. Durata 15 minuti, numero 1/2 pagina trascritta.
<b>Azienda agricola biologica Quattrociocchi</b>	Intervista a Americo Quattrociocchi, proprietario. Durata di 3 ore, numero 5 pagine trascritte.
	Intervista a l'addetta alle vendite al dettaglio. Durata di mezz'ora, numero 1/2 pagina trascritta.
<b>Cantina Sant'Andrea Azienda Agricola</b>	Intervista Andrea Pandolfo, proprietario. Durata di n. 3 ore, numero 5 pagine trascritte.
	Intervista ad Alessia Ambrosetti, direttrice vendite. Durata 1 ora, numero 2 pagine trascritte.

## **Capitolo primo: La gestione della conoscenza in letteratura e caratteristiche peculiari delle piccole e medie imprese**

### **1.1 “*Knowledge Era, Knowledge society e Capital Cognitivism*”: la conoscenza come risorsa primaria per il raggiungimento del vantaggio competitivo delle imprese**

Il Ventesimo secolo è caratterizzato dalla crescente attenzione al ruolo della conoscenza nel raggiungimento del vantaggio competitivo delle imprese. Nel 1998 Thomas Bertels e Charles M. Savage parlano di un passaggio dall’Era Industriale alla *Knowledge Era*, muovendo l’idea che “*we are not just working with raw materials, but also raw ideas. Values and valuing are the lubrication that makes good idea refinement possible*” (Bertels e Savage, 1998, p. 24).

L’economista Peter Drucker descrive il fenomeno, sostenendo che la conoscenza sia la risorsa chiave per le singole imprese e il principale motore del vantaggio competitivo per le nazioni sviluppate, in quella che definisce la *Knowledge Society*. L’ipotesi di base della società della conoscenza è che i saperi e le persone in grado di produrli rappresentano una risorsa economica fondamentale per le imprese (Drucker, 1993).

Fu proprio Drucker ad introdurre nel suo libro “*The Landmarks of Tomorrow*” del 1959 il concetto di “*Knowledge workers*”, ovvero i lavoratori che utilizzano le conoscenze teoriche e analitiche per sviluppare prodotti e servizi. A parere di Drucker, i *Knowledge Workers* rappresentano i beni più preziosi delle organizzazioni del XXI secolo, grazie al loro rendimento produttivo ed alla creatività che li caratterizza. Ciò significa che le risorse immateriali rivestono un ruolo preponderante nel raggiungimento del vantaggio competitivo per le imprese, sovrastando il capitale e le risorse materiali che fino a quel momento erano state considerate le basi del successo e della crescita dell’impresa. In quest’ottica, il capitale umano si configura come elemento abilitante, tanto per la capacità di generare nuova conoscenza quanto per il ruolo fondamentale delle risorse umane nei processi di knowledge sharing (Cavaliere, Lombardi e Giustiniano, 2015).

Seguendo il filone di pensiero di Boutang e Cillario, che descrivono il passaggio dal capitalismo industriale al capitalismo cognitivo, Enzo Rullani ritiene che quest’ultimo sia contraddistinto dalla generazione di valore tramite la trasformazione e l’utilizzo di pensieri, emozioni e identità (Rullani, 2004).

La conoscenza e i *Knowledge Workers*, dunque, sono elementi cruciali per il vantaggio competitivo. La capacità di organizzare un processo per creare conoscenza, facendo leva sul lavoro di gruppo e sullo scambio d'informazioni e di saperi tra gli individui, favorisce l'innovazione, la crescita, lo sviluppo e la competitività di un'impresa (Mercurio, 2012).

Kianto e colleghi sostengono che il capitale intellettuale sia un *key driver* dell'innovazione e definiscono il "*Renewal capital*" come la capacità di rinnovare la conoscenza base posseduta da un'impresa, al fine di restare competitivi in un ambiente dinamico (Kianto et al., 2010).

Edith Penrose, nel suo libro "*The theory of the growth of the firm*", ha identificato la crescita aziendale come il risultato dello sviluppo cumulato della conoscenza collettiva. L'autrice sostiene che gli "*enterprising managers*" sono una condizione necessaria per la crescita delle imprese. Le risorse umane delle singole imprese possono essere non solo un volano per l'espansione, ma anche un limite al tasso di crescita delle stesse. Ciò è dovuto al fatto che la conoscenza di un lavoratore è basata sulle sue capacità ed esperienze e sull'abilità di acquisire nuova conoscenza. In ultima analisi, il modo in cui la conoscenza viene gestita può incidere significativamente sulla qualità dei servizi e prodotti offerti dall'impresa (Penrose, 1959). Diviene, pertanto, fondamentale implementare attività organizzate di knowledge management, volte a supportare i processi aziendali e al fine di migliorare le performance.

Anche Barney, nello studio volto ad individuare la corrispondenza tra le risorse delle imprese e il vantaggio competitivo che ne deriva, include la conoscenza e il capitale umano tra le principali risorse per l'ottenimento del vantaggio competitivo sostenibile nel tempo da parte delle imprese (Barney, 1991). Teece (1998) considera la conoscenza come potenziale risorsa di innovazione, oltre che di creazione del valore, enfatizzando l'importanza delle modalità di implementazione e gestione della stessa. A parere dell'autore, infatti, il vantaggio competitivo dipende dal modo in cui le organizzazioni catturano valore dagli asset intangibili sviluppati. Il successo di alcune imprese, piuttosto che altre, deriva dalla difficile replicabilità delle attività di creazione e gestione della conoscenza (Teece, 1998).

Allo stesso modo, Bierly e Chakrabarti (1996) spiegano le differenze di performance tra le imprese proprio come risultante delle differenti basi di conoscenza e nelle capacità delle organizzazioni di sviluppare e utilizzarle.

La difficile replicabilità delle conoscenze delle singole imprese rende le stesse specifiche delle varie realtà di riferimento. Nelson e Winter considerano le organizzazioni come entità che si occupano di creare, conservare e accumulare le conoscenze, dando vita in tal modo alle “routine organizzative”. Le routine sono frutto del vissuto delle imprese e ne influenzano i processi. Esse rappresentano la memoria delle organizzazioni e si distinguono da impresa a impresa (Winter e Nelson, 1982).

Grant propone una chiave di lettura delle “routine organizzative” di Nelson e Winter, che vede il vantaggio competitivo da parte delle imprese come il risultato di una corretta capacità del management di costruire competenze distintive ed assimilarle nei processi, così da incorporarle nelle routine organizzative (Grant, 1994). In sintesi, la conoscenza rappresenta l’elemento basilare per differenziare le imprese e per l’ottenimento del vantaggio competitivo (Butler e Piccaluga, 1997).

In un mondo in cui gli asset intangibili divengono sempre più cruciali nel perseguimento del vantaggio competitivo da parte delle imprese, diviene necessario comprendere come avviene la creazione e gestione della conoscenza all’interno delle singole organizzazioni. Nei settori di eccellenza del *Made in Italy* l’artigianalità e il saper fare (“creare”) rivestono un ruolo preponderante per il raggiungimento degli obiettivi, ma la sostenibilità di risultati superiori si attribuisce soprattutto alla capacità di trasferire e migliorare nel tempo tale saper fare (“tramandare”). Creare e tramandare la conoscenza all’interno di tali realtà è dunque centrale al raggiungimento del vantaggio competitivo e alla sostenibilità di quest’ultimo nel tempo.

Nelle sottosezioni seguenti si chiarisce il significato del termine conoscenza, per poi individuare le principali teorie di *Knowledge Management* e, infine, delineare le varie caratteristiche, tipologie e tecniche di misurazione della conoscenza.

## **1.2 Definire la conoscenza: differenze tra natura tacita ed esplicita.**

Per condurre un’analisi attenta delle modalità di gestione della conoscenza adottate dalle organizzazioni operanti nei settori tipici del *Made in Italy*, è innanzitutto indispensabile individuare il significato della parola conoscenza, quali sono le maggiori fonti di generazione della stessa e i vari elementi che la compongono.

La parola conoscenza deriva dal latino “*cognoscere*”, che è composto dalla particella *cum* (per mezzo) e *gnosi* dal greco (conoscenza). La conoscenza si può definire, quindi, come una “verità ottenuta per mezzo della comprensione dell’esperienza” (Trevisan, 2016). Il processo di comprensione, elaborazione e assimilazione di nozioni che caratterizza la conoscenza dà vita alla differenza con la semplice informazione, poiché implica un’intensa attività di rielaborazione e apprendimento (Istituto Treccani, 2012).

L’informazione è caratterizzata da una natura prevalentemente statica ed atomistica, la conoscenza, invece, è di matrice dinamica e relazionale (Rullani, 2004). Per informazione si intende, infatti, un insieme di dati organizzati e strutturati, che risultano inerti e passivi finché non avviene il processo di comprensione e rielaborazione. L’informazione può essere interpretata diversamente a seconda del contesto, dell’esperienza e delle aspettative delle persone.

La conoscenza è lo strumento che consente gli individui di svolgere determinate azioni, che possono essere intellettuali o fisiche (David e Foray, 2003).

L’informazione è una forma passiva di conoscenza, dal momento che ha attraversato un processo di codificazione, che l’ha trasformata in inerte ed inequivocabile. L’informazione indica un messaggio chiaro, poiché “congela” elementi di contenuto, che vengono separati dal contesto di riferimento e rappresentati in maniera astratta (Howells, 1996).

La conoscenza, invece, è una forma attiva del sapere. Il nostro cervello, infatti, assimila internamente e in modo costante le nuove informazioni provenienti dal mondo esterno, dando vita a meccanismi di interpretazione, revisione, immaginazione, azione e/o sperimentazione. In tale ottica, la conoscenza viene vista come un processo nel quale le strutture cognitive generano nuova conoscenza attraverso la sintesi e rielaborazione dinamica di input conoscitivi acquisiti precedentemente. Ciò avviene in maniera soggettiva rispetto alle esigenze, alla memoria e alle caratteristiche soggettive dell’individuo.

La conoscenza è strettamente legata al vissuto e agli avvenimenti che permettono di acquisirla o modificarla (Rullani, 2004).

È l’elemento di consapevolezza e integrazione proprio della conoscenza la chiave di creazione di valore e nobilitazione dell’uomo (“*Fatti non foste a viver come bruti ma per seguir virtute e canoscenza*” - Dante Alighieri, Divina Commedia, Inferno XXVI, 119-120).

La conoscenza è incorporata in routine, strutture e processi organizzativi, implica la capacità di mettere in relazione gli input con gli output e di osservare le regolarità nelle informazioni. La conoscenza consente di codificare, spiegare e prevedere un fenomeno (North e Kumta, 2018).

Uno dei principali teorici di *Knowledge Management*, lo studioso giapponese Ikujiro Nonaka (1994, p. 18), introduce la distinzione della conoscenza in tacita ed esplicita.

La dimensione tacita della conoscenza è stata introdotta per la prima volta da Michael Polanyi, con la celebre frase “*we can know more than we can tell*” (Polanyi 1966, p. 4). La conoscenza tacita include “idee soggettive, convinzioni e intuizioni che non sono facilmente visibili ed espressi e che sono altamente personali e difficili da formalizzare” (Nonaka e Takeuchi, 1995, p. 8).

La conoscenza tacita, dunque, rappresenta la conoscenza personale di un individuo e si riflette nelle azioni e decisioni dello stesso. È basata sul background dei singoli soggetti e si fonda su educazione, esperienze passate, ideali, valori e sentimenti. Dal momento che la conoscenza tacita viene acquisita in maniera inconsapevole, risulta molto difficile da formulare e trasmettere. Rullani (2004) ritiene che la conoscenza tacita venga acquisita e messa in atto tramite l'esercizio, ma che sia difficilmente esplicitabile e descrivibile con l'utilizzo della parola.

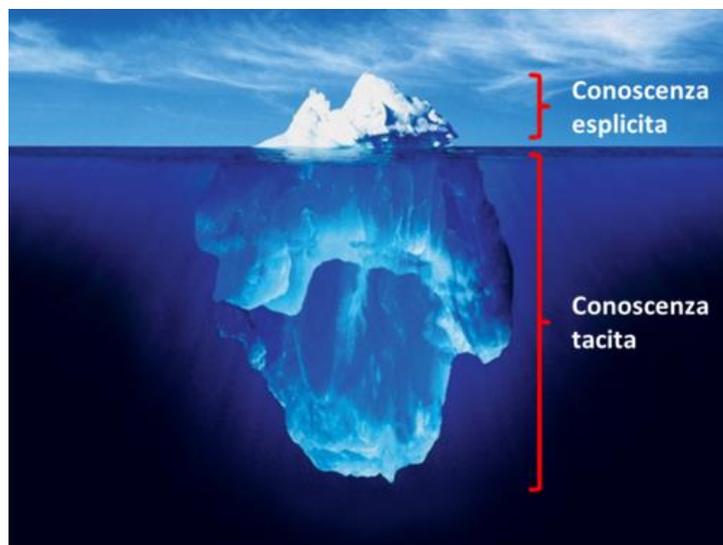
Facendo riferimento al *Made in Italy*, nel settore alimentare la conoscenza tacita rappresenta il saper realizzare artigianalmente un determinato prodotto, come ad esempio confetti fatti a mano, dolci, formaggi, seguendo uno specifico procedimento del quale il produttore ha acquisito conoscenza in seguito ad anni di esperienza, che costituisce il “tocco” o il “segreto” del produttore ed è difficile da codificare e replicare altrove. Essendo i settori del *Made in Italy* generalmente caratterizzati da una bassa intensità tecnologica, è lecito ritenere che la capacità di generare il valore aggiunto prodotto sia principalmente riconducibile alla conoscenza tacita.

La conoscenza esplicita, invece, rappresenta un sapere codificato e archiviato nei database di un'impresa, ed è più semplice da individuare. Il sapere esplicito, infatti, è un “insieme di numeri, codici, formule scientifiche, facilmente comunicabili, procedure codificate o principi universali” (Nonaka e Takeuchi, 1995, p. 8).

La conoscenza esplicita si avvicina molto alla definizione di conoscenza tecnica, ovvero un tipo di conoscenza che può essere dimostrata con il metodo scientifico, introdotto da Galileo Galilei. Esempi di conoscenza esplicita nel settore alimentare sono documenti di qualità e certificazioni, ricette, label dei prodotti, manuali di istruzioni di utilizzo di un determinato macchinario, brevetti, e così via.

Nonostante la distinzione esistente tra la natura tacita ed esplicita della conoscenza, è necessario specificare che le due dimensioni sono interdipendenti tra loro. Possono essere viste come due qualità interconnesse della conoscenza che si completano e supportano vicendevolmente, come le due estremità di un iceberg, quella visibile (esplicita) e quella sommersa (tacita). La conoscenza tacita è la chiave necessaria per lo sviluppo e l'interpretazione della conoscenza esplicita (Alavi e Leidner, 2001).

*Figura 1: La rappresentazione della conoscenza tacita ed esplicita attraverso l'iceberg*



*Fonte: Valli, M., (2019, 23 Gennaio). Viaggio attorno ai numeri: Matematica e Montessori.*

*Disponibile da <http://mariovalle.name/matematica/viaggio-attorno-ai-numeri.html>*

### **1.3 Il Knowledge Management**

Il knowledge management (“KM”) può essere definito come “l’insieme delle attività e dei processi di generazione/creazione, mappatura, selezione e organizzazione, nonché di diffusione delle conoscenze” (Ruta e Turati, 2002, p. 18), oppure come “*the art of creating value from intangible assets*” (Sveiby, 1998, p. 1).

L'obiettivo principale del knowledge management è la creazione di valore misurabile e sostenibile nel tempo, che si ottiene attraverso la trasformazione di informazioni in conoscenza e competenze.

Il trasferimento delle *best practice*, in termini di know-how di processi, attraverso l'impresa, ha sia un effetto interno che un effetto esterno: internamente, esso è funzionale all'aumento di efficienza, produttività e qualità dei prodotti e servizi offerti. Esternamente, il capitale intellettuale di una società diviene asset di valore, fonte di attrazione per gli investitori esterni ed elemento di credibilità e riconoscimento nelle relazioni pubbliche.

La conoscenza permette di ottenere vantaggi competitivi duraturi, soprattutto quando è difficile da copiare o trasferire (North e Kumta, 2018).

In particolare, i benefici apportati alle imprese attraverso il Knowledge Management sono numerosi e si possono ricondurre alle seguenti categorie (Sorge, 2003, p. 54):

- migliori performance finanziarie dovute al controllo degli errori, da cui ne scaturisce una minore ripetizione e ottimizzazione dei tempi;
- gestione più efficace del processo tramite l'implementazione di *best practice*, aumento del tasso innovativo, tecniche e strumenti che permettono l'analisi di scenari alternativi, raccolta efficiente di documentazione a supporto delle operazioni;
- valore aggiunto per le risorse umane attraverso adeguata formazione ed apprendimento continuo, condivisione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, consultazione di esperti esterni dell'organizzazione per acquisire nuova conoscenza, maggiore soddisfazione e senso di appartenenza degli individui, reti spontanee di condivisione della conoscenza, scaturita dalla collaborazione con altre imprese;
- maggiore *customer satisfaction*, dovuta alla maggiore capacità di individuare e comprendere i bisogni dei clienti, produrre beni e servizi adatti a soddisfare tali bisogni e promuovere *loyalty* e relazioni durature;
- supporto alla strategia competitiva dell'impresa. La conoscenza è fonte di innovazione, che può essere sia radicale che incrementale per quanto riguarda prodotti, processi di vendita e strategie di marketing.

Nonaka e Takeuchi, nell'elaborato *The Knowledge Creating Company* del 1995, studiano e analizzano le organizzazioni dal punto di vista della creazione e gestione della conoscenza,

con l'intento di delineare la relazione tra il capitale intellettuale e le performance delle imprese. Gli autori, spostando lo studio della conoscenza dall'ambito accademico a quello industriale, hanno dato vita al filone degli studi sul *knowledge management*.

In particolare, hanno reso nota l'importanza della dimensione tacita nel *knowledge management*, in quanto, essendo un tipo di conoscenza soggettiva, derivante dal contesto e dall'esperienza, può essere considerata alla base delle differenze tra le varie culture delle imprese e, infine, delle performance che esse raggiungono.

La creazione della conoscenza organizzativa viene definita come la capacità di un'impresa nel suo insieme di generare nuova conoscenza, diffonderla all'interno dell'organizzazione ed incorporarla nei prodotti e servizi (Nonaka e Takeuchi, 1995). La creazione e diffusione della conoscenza sono determinate dall'interazione sociale tra la conoscenza tacita ed esplicita (Nonaka e Takeuchi, 1995). La conoscenza, dunque, è caratterizzata da una dimensione di tipo sociale, che è strettamente legata alle percezioni degli individui nell'acquisizione della conoscenza e alle loro interazioni nel tempo.

Per tale motivo, la conoscenza può essere diffusa sia in termini quantitativi che qualitativi grazie ad un processo sociale di "conversione" (Boletti, 2002). In particolare, secondo Nonaka (1994, p. 18) la creazione di conoscenza avviene attraverso quattro tipi di conversione tra conoscenza tacita ed esplicita:

1. dalla conoscenza tacita alla conoscenza tacita
2. dalla conoscenza esplicita alla conoscenza esplicita
3. dalla conoscenza tacita alla conoscenza esplicita
4. dalla conoscenza esplicita alla conoscenza tacita.

Il primo metodo di generazione della conoscenza, da conoscenza tacita a tacita, viene definito "socializzazione". L'elemento chiave per acquisire la conoscenza tacita è l'esperienza, come avviene, ad esempio, nel processo di formazione *on the job* dei lavoratori.

Il passaggio da conoscenza esplicita ad esplicita, viene invece definito "combinazione". Al contrario del metodo precedente, la combinazione richiede l'utilizzo del linguaggio. In questo caso, la conoscenza si genera attraverso la riconfigurazione e scambio di informazioni attraverso documenti di supporto e processi sociali, come ad esempio *meetings*, e-mail o conversazioni telefoniche.

Il terzo e il quarto metodo di creazione della conoscenza prevedono, rispettivamente, la conversione da conoscenza tacita ad esplicita e da conoscenza esplicita a tacita. Da ciò è possibile dedurre che, a parere di Nonaka, l'interazione tra i due tipi di conoscenza dà vita a nuova conoscenza. Conoscenza tacita ed esplicita godono delle caratteristiche di complementarità e di capacità di espansione dovuta all'interazione.

La conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita viene definita "esternalizzazione". La conversione della conoscenza esplicita in conoscenza tacita, invece, prende il nome di "interiorizzazione" (Nonaka, 1994).

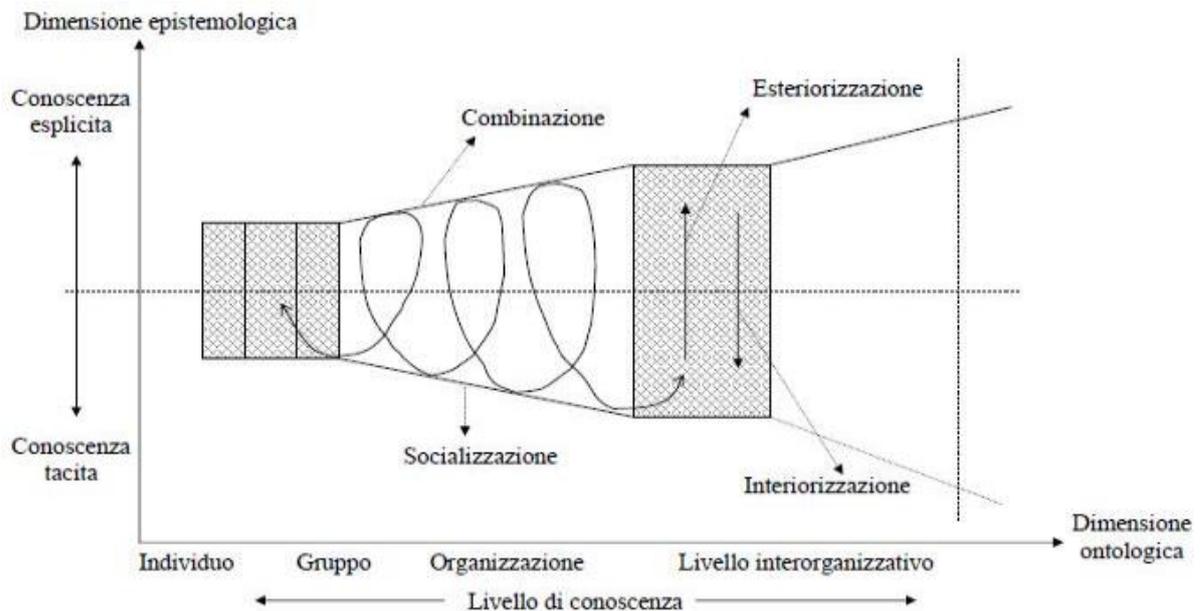
Uno strumento utile per supportare il processo di esternalizzazione è la metafora, la quale, attraverso l'utilizzo di un linguaggio figurato ed evocativo permette la descrizione di oggetti relativi ad un altro tipo di linguaggio (Ciccarelli, 2010). Un esempio di metafora per spiegare il concetto di organizzazione è paragonandola ad una macchina o un organismo, entrambi termini che appartengono ad un linguaggio/ambito diverso rispetto a quello aziendale, ma che evocano le caratteristiche di un'organizzazione come la sincronizzazione o l'armonia. Da questo si desume che la metafora è uno strumento che ha lo scopo di ordinare le descrizioni.

L'elemento di generazione di conoscenza nella trasformazione da conoscenza esplicita in tacita, caratterizzante l'interiorizzazione, è dato dall'azione. L'apprendimento avviene tramite il *learning by doing* (Ciccarelli, 2010), che permette la progressiva sostituzione e rimozione di supporti visibili; in altre parole quando conoscenze riportate in codici e manuali o altri supporti vengono messe in pratica e assimilate nel lavoro e nelle routine aziendali, così da rendere inutili ulteriori consultazioni dei manuali dagli stessi individui.

Il modello di creazione di conoscenza idealizzato da Nonaka e Takeuchi, spesso definito "a spirale", prevede, inoltre, l'analisi di tre differenti dimensioni del sapere, quali la dimensione epistemologica, ontologica e il fattore temporale. La *dimensione epistemologica* rappresenta il luogo nel quale avviene la conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita. La *dimensione ontologica* esplora il processo di trasformazione a livello di gruppi e di organizzazione della conoscenza creata dagli individui. Il *fattore temporale*, infine, determina la natura dinamica delle relazioni tra le altre due dimensioni o "spirali della conoscenza", dalla cui interazione emerge la capacità di innovazione (Nonaka e Takeuchi, 1995).

La figura di seguito riassume il processo di generazione di conoscenza attraverso i quattro tipi di conversione della conoscenza, identificati da Nonaka e Takeuchi (1995), nelle tre dimensioni.

*Figura 2: La spirale della conoscenza di Nonaka e Takeuchi*



*Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1995, p. 117*

In seguito al contributo di Nonaka e Takeuchi sul ruolo della conoscenza tacita nelle performance delle imprese e sulla generazione e diffusione della stessa all'interno delle organizzazioni, si sono sviluppati molti studi, che hanno approfondito maggiormente le politiche di knowledge management.

Gabrielli (2006) propone una rassegna delle principali prospettive teoriche utilizzate per lo studio knowledge management, che vengono riportate di seguito, individuando per ogni prospettiva teorica i corrispondenti oggetti di analisi e principali *outcome*.

Le prospettive teoriche dell'apprendimento si concentrano principalmente sugli individui e/o sull'organizzazione dal punto di vista dell'acquisizione della conoscenza. I principali studiosi dell'apprendimento organizzativo sono Crossan, Guatto, Lanzara, Lane e White.

Il fulcro delle teorie dell'apprendimento è la visione delle imprese come *learning organization*, vale a dire entità in grado di apprendere in seguito a processi di adattamento ad un ambiente continuamente in mutazione, a causa dei repentini cambi tecnologici.

La prospettiva relazionale, invece, ha posto l'attenzione su come la conoscenza si propaga e diffonde attraverso le relazioni tra gli attori all'interno delle organizzazioni. In tale ottica, le decisioni e azioni intraprese nella singola impresa dipendono dalla struttura relazionale che la contraddistingue. Le relazioni sono da intendersi non solo all'interno dell'organizzazione, ma anche tramite lo scambio con attori esterni, quali clienti, distributori, fornitori, business partner ecc.

La prospettiva tecnologica si occupa di delineare le caratteristiche della conoscenza, con l'intento di spiegare le tecniche di codificazione e trasferimento della stessa. La dimensione esplicita della conoscenza, che viene gestita facilmente con gli strumenti tecnologici, riveste una funzione maggiormente importante rispetto alla *tacitness*, che è più difficile da codificare.

Infine, la prospettiva dell'innovazione studia come gli individui e l'organizzazione creino la conoscenza, tenendo conto delle "qualità emergenti e latenti" della stessa (Gabrielli, 2006, p. 64). Tale approccio vede nella valorizzazione del sapere la base di innovazione del modello organizzativo dell'impresa.

Nel paragrafo successivo verranno descritte le caratteristiche della conoscenza al fine di identificare i motivi per cui essa sia una risorsa fondamentale per l'ottenimento del vantaggio competitivo, e i principali elementi di differenziazione rispetto agli asset tangibili delle imprese.

#### **1.4 Le caratteristiche della conoscenza**

La crescente attenzione delle organizzazioni all'attuazione di politiche di *Knowledge Management* deriva dalla possibilità di migliorare i processi, innovare ed ottenere vantaggi competitivi attraverso lo sfruttamento del capitale intellettuale.

Tali benefici prodotti dalla conoscenza derivano dalle sue caratteristiche peculiari che la distinguono dagli asset tangibili posseduti dalle imprese e la rendono una risorsa fondamentale per il successo.

Marshall definisce la conoscenza come il più vigoroso motore della produzione e ritiene che sia la stessa organizzazione a favorirne lo sviluppo (Marshall, 1965). La conoscenza si differenzia dagli asset tangibili in quanto è una risorsa che gode del potere di moltiplicazione in seguito al processo di condivisione (Rullani, 2004).

È, dunque, un asset *non esauribile e non esclusivo* dal momento che può essere impiegata contemporaneamente da più individui che la possiedono e, a differenza delle risorse fisiche, non si esaurisce, non è soggetta ad usura e, adoperata nel modo giusto, può persino generare maggiore conoscenza (Toffler, 1991).

La conoscenza, inoltre, è caratterizzata dal fattore di *cumulatività*, ovvero la possibilità di generare nuovo sapere tramite la combinazione e rielaborazione di informazioni. L'uso contemporaneo di tale asset da parte di più individui non ne comporta una diminuzione di disponibilità da parte del singolo utente.

Il costante utilizzo della conoscenza per produrne di nuova è potenzialmente infinito e non comporta il deterioramento, come avviene per gli asset tangibili. Per tale motivo, la conoscenza può essere definita come “esplosione combinatoria” (Foray, 2006). Tale definizione enfatizza la possibilità di generare all'infinito nuovo knowledge e si ricollega al concetto di cumulatività. La conoscenza esplicita, infatti, è caratterizzata da meccanismi di ricombinazione costante, che danno luogo a nuovi prodotti, processi, metodi di produzione, mercati, materiali ecc. L'innovazione all'interno delle organizzazioni è una conseguenza diretta di “nuove combinazioni di conoscenza” (Schumpeter, 2017, p. 22).

Nonostante la possibilità di condividere infinitamente la conoscenza, spesso essa rimane *localmente delimitata e poco persistente* per scelte interne. Ciò significa che la conoscenza risulta essere legata al contesto di appartenenza. Ad esempio, la singola impresa tende a proteggere il proprio capitale intellettuale tramite brevetti o altri strumenti che ne assicurino la segretezza.

Inoltre, la mancata trasmissione della conoscenza tacita può essere dovuta non necessariamente ad una scelta ma alla difficoltà di *codificazione* e quindi condivisione con altri individui (Foray, 2006).

Lipparini (2002) definisce il capitale intellettuale delle imprese come l'insieme di asset intangibili che, opportunamente adoperati, producono un incremento notevole al valore dell'impresa e all'efficacia della sua manovra strategica. Rientrano tra gli asset intangibili la conoscenza, l'esperienza, i diritti di proprietà e le competenze e tutte le risorse che nel complesso guidano l'innovazione dell'impresa (Subramaniam e Youndt, 2005).

Kianto (2007) identifica due dimensioni del capitale intellettuale, quella statica e quella dinamica. La prospettiva statica definisce il capitale intellettuale come "qualcosa che può essere identificato in modo relativamente facile, localizzato, spostato e scambiato, proprio come una sorta di pacchetto, anche se intangibile" (Kianto, 2007, p. 344). Nella prospettiva dinamica, invece, "la conoscenza è intesa come emergente dalle interazioni in corso tra i membri dell'organizzazione, e l'attenzione non è sui beni intangibili di per sé, ma sulle capacità organizzative di sfruttare, sviluppare e modificare le attività immateriali per la creazione di valore" (Kianto, 2007, p. 344).

L'obiettivo dell'uso strategico della conoscenza da parte delle imprese è proprio quello di preservare l'esclusività del capitale intellettuale posseduto e gestirne al meglio la creazione e condivisione all'interno dell'organizzazione, al fine di sfruttarne completamente il vantaggio competitivo che ne deriva. D'altra parte, in molti settori, il vantaggio competitivo delle imprese dipende dalla collaborazione interaziendale per accedere alle conoscenze essenziali e alle competenze specifiche detenute da altre società, che sono difficili da imitare o acquisire attraverso una pura operazione di mercato (Gulati, 1999; McEvily e Marcus, 2005).

Nel prossimo paragrafo verrà analizzato il caso concreto dei distretti italiani, con particolare enfasi sull'importanza delle relazioni e dello scambio di conoscenza per poter sopravvivere, rafforzarsi e competere a livello internazionale.

## 1.5 Il ruolo della conoscenza nei distretti italiani

Per distretto si intende un “insieme di imprese e di istituzioni geograficamente prossime ed economicamente interconnesse” (Viesti, 2001). Un distretto industriale può essere associato ad un “meta-contesto”, che è la risultante dell’interazione dei singoli contesti in cui si produce la conoscenza, ovvero le entità aziendali presenti nel territorio di riferimento.

Allo scambio di conoscenza tra le aziende presenti nel distretto consegue la creazione di nuova conoscenza, che viene generata dalla combinazione di più saperi e dalla rielaborazione degli stessi (Camuffo e Grandinetti, 2005). La creazione di nuova conoscenza, come ampiamente discusso nei paragrafi precedenti, rende le imprese più competitive e porta alla crescita delle stesse.

Il prestigio del Made in Italy si è evoluto nel corso del tempo su scala globale, fino ad essere associato al concetto di “eccellenza” nell’immaginario collettivo.

I quattro macrosettori che rappresentano la qualità della produzione italiana sono le cosiddette 4 A: Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica-plastica e Alimentari-vini (Fortis, 2005). Tali settori si definiscono low-tech, ovvero a bassa intensità tecnologica e le imprese che li compongono sono caratterizzate nella maggioranza da una piccola o media dimensione e da bassi investimenti in ricerca e sviluppo.

In contrasto, gli studi di gestione della conoscenza attualmente concentrano l’attenzione sulle grandi imprese high-tech e spesso il knowledge management viene assimilato all’ICT.

Il vero quesito da risolvere è come utilizzare la conoscenza per promuovere rapporti, relazioni e forme di cooperazione tra le persone che operano in campi importanti per la generazione di informazioni e saperi (Mercurio, 2012).

La conoscenza è stata, infatti, una delle risorse principali dello sviluppo dei distretti. Rullani (1994) definisce la conoscenza come la forza produttiva che ha determinato la crescita del tessuto distrettuale. Essendo la conoscenza un bene non esauribile e non esclusivo, il networking tra le imprese appartenenti ai distretti, sia tra fornitori e committenti, che tra imprese in collaborazione per lo sviluppo di servizi o prodotti, ha determinato quello che Viesti definisce il *learning by interacting*, ovvero il trasferimento di conoscenza dato dalla semplice interazione tra più imprese (Viesti, 2001).

Becattini e Rullani (1993, p. 30) esaminano i distretti in ottica di “laboratorio cognitivo”, ovvero uno “spazio socio-geografico in cui si generano ed accumulano esperienze produttive, organizzative e di vita”. Nello spazio cognitivo in cui coesistono i distretti vengono elaborate informazioni e si dà origine a conoscenze tecniche e specifiche, cultura e valori sociali.

Le dinamiche cognitive caratterizzanti i distretti possono essere interpretate rispetto a due punti di vista differenti: interno ed esterno.

Si parla di “dinamiche cognitive interne” quando si fa riferimento alla generazione e diffusione di conoscenze interne al distretto, o da saperi acquisiti dall’esterno che hanno subito un processo di rielaborazione interna.

Per “dinamiche cognitive esterne”, invece, si intendono le conoscenze acquisite o generate tramite l’interazione con l’ambiente esterno rispetto al locale. Le conoscenze derivanti dal contatto con l’ambiente esterno possono presentarsi sia in forma di “conoscenze pubbliche”, come ad esempio di tipo scientifico-tecnologiche, sia di “conoscenze private”, derivanti da imprese non appartenenti al distretto (Albino e Schiuma, 1999, p. 5).

L’insieme delle conoscenze, acquisite internamente ed esternamente, possedute dalle singole imprese rappresentano un “fattore strategico di successo del modello produttivo distrettuale” (Albino e Schiuma, 1999, p. 2). I distretti dispongono di conoscenze codificate, che vanno dagli studi tecnico-scientifici e manageriali a forme di salvaguardia, come ad esempio i brevetti. L’utilizzo dei brevetti consente di proteggere in modo strategico il vantaggio competitivo acquisito.

È possibile individuare nella conoscenza un bene necessario nello sviluppo delle strategie competitive delle imprese in quanto, nonostante le varie realtà distrettuali si siano sviluppate in seguito a determinati diverse, la conoscenza, sia del singolo individuo, che quella acquisita tramite le relazioni, rivolge in ogni caso un elemento chiave per il successo dei distretti (Albino e Schiuma, 1999).

I meccanismi attraverso i quali i distretti acquisiscono la conoscenza sono molteplici. In particolare, le singole imprese presenti nel distretto industriale hanno la possibilità e l'opportunità di incrementare il loro livello di conoscenza interna attraverso fonti relazionali esterne, tra le quali Camuffo e Grandinetti (2005) riportano le seguenti:

- l'assunzione diretta di risorse umane provenienti da altre imprese, che possono apportare innovazione tramite le esperienze pregresse;
- la collaborazione con i fornitori, la quale può essere una grande fonte di innovazione per le imprese per promuovere lo sviluppo congiunto dei prodotti o per l'acquisizione del know-how necessario per integrarsi verticalmente;
- la gestione delle relazioni con i clienti, che permette di conoscere meglio e soddisfare più efficacemente i loro bisogni;
- l'osservazione dei concorrenti, necessaria per non essere superati dagli stessi e che, al contempo, può dar luogo all'innovazione dei prodotti detenuti tramite l'imitazione;
- il rientro di risorse: talvolta alcuni lavoratori si distaccano momentaneamente dall'impresa per studiare o fare esperienze in altri contesti. Il loro rientro è fonte di nuova conoscenza per l'impresa originaria;
- il networking, ad esempio quando due o più imprese mettono insieme le risorse materiali ed immateriali per creare nuove entità. Ciò può avvenire anche tramite spin-off plurimo, nel quale si deve a risorse esterne l'apporto e integrazione di nuove conoscenze;
- Infine, le istituzioni locali, quali banche, enti di formazione, fornitori di servizi per le imprese ecc., possono apportare valore aggiunto e contribuire con le loro relazioni all'acquisizione di nuova conoscenza delle imprese appartenenti al distretto.

Lo scambio reciproco di conoscenza da parte di più organizzazioni può essere una grande fonte di crescita e innovazione per le piccole imprese ed è reso necessario da una concorrenza che diviene sempre più globale a causa del continuo sviluppo di mobilità e tecnologie.

Lo scambio di conoscenza tra le imprese è, dunque, il fattore principale alla base del successo dei distretti industriali italiani, e favorisce il continuo arricchimento del "sapere contestuale", come lo definisce Becattini, cioè dall'insieme di conoscenze non codificate che maturano a livello delle diverse imprese e del loro tessuto di relazioni locali (Becattini, 1987).

Il distretto industriale diviene un sistema sociale che, grazie alla sua specifica qualità istituzionale, culturale e persino antropologica, offre una cornice appropriata alla moltiplicazione delle conoscenze locali (Rullani, 2009).

Lo scambio, la gestione e la creazione di nuova conoscenza hanno consentito alle piccole realtà appartenenti ai distretti di sviluppare un *comparative advantage*, frutto dell'appartenenza ad un determinato territorio, che ha portato i prodotti *Made in Italy* a raggiungere il carattere di eccellenza a livello globale.

Tuttavia, il capitale conoscitivo non deve essere ridotto a semplice conseguenza di dinamiche relazionali, in quanto esso stesso influisce su queste ultime. Infatti, sebbene la rete di relazioni con l'esterno sia essenziale per acquisire conoscenza, è anche vero che è la stessa conoscenza detenuta dalle imprese ad influire positivamente sulla capacità di queste ultime di intrattenere e coordinare relazioni con diversi partner (Brusoni, Prencipe e Pavitt, 2001).

### **1.6 Tipologie di conoscenza: manageriale, tecnica e di mercato**

Oltre alla differenza tra conoscenza tacita ed esplicita, ampiamente trattata nei paragrafi precedenti, esistono nella letteratura ulteriori classificazioni di forme di conoscenza. Tra le diverse tipologie di conoscenza riconosciute in letteratura, tre sono quelle considerate fondamentali per il successo e per l'innovazione di imprese e distretti: *la conoscenza manageriale, tecnica e di mercato* (Sammarra e Biggiero, 2008).

La *conoscenza tecnica* rappresenta un sapere "basato sulla teoria, astratto, generalizzato, costruito scientificamente, basato sull'accademia, tecnico-professionale, esplicito, accademico" (Yanow, 2003, p. 236). Questo tipo di conoscenza comprende il know-how e le competenze necessarie per lo sviluppo e fabbricazione di prodotti e processi, che consentono alle imprese di rispondere prontamente al contesto tecnologico in rapida evoluzione (Sammarra e Biggiero, 2008). Howells et al. (2003) annoverano come costituenti della conoscenza tecnica le conoscenze scientifiche, applicate e sperimentali. Esempi sono la conoscenza della programmazione in un determinato linguaggio per computer o le modalità di esecuzione di processi canonici d'impresa, come il funzionamento del ciclo attivo, ciclo passivo ecc. (Boletti, 2002).

Dato il contributo rilevante della conoscenza tecnica allo sviluppo e all'innovazione nel tempo, esso è il tipo di conoscenza più analizzato negli studi passati (come ad esempio Appleyard, 1996; Hagedoorn e Schakenraad, 1994; Mowery et al., 1996).

La *conoscenza manageriale* indica le competenze e conoscenze necessarie per coordinare e supervisionare in modo efficiente ed efficace le risorse e i processi organizzativi. È la conoscenza che consiste nell'integrare e coordinare tra loro gli altri tipi di conoscenze specializzate all'interno dell'organizzazione. Tramite la conoscenza manageriale è possibile, per esempio avere una visione di insieme a partire da informazioni di mercato, know-how tecnologico e altre fonti di sapere. Sammarra e Biggiero (2008) puntualizzano che la conoscenza manageriale è quella che in altri contesti letterari viene definita come capacità organizzative (*organizational capabilities*). La costruzione di *organizational capabilities*, quali le capacità di *networking*, la gestione dei talenti, dei progetti e delle *operations*, è considerata priorità strategica delle imprese, come dimostrato da un'indagine globale condotta da McKinsey & Co del 2010 (Gryger et al., 2010).

L'ultimo tipo di conoscenza indicato da Sammarra e Biggiero (2008) è la *conoscenza di mercato*, che deriva dall'organizzazione strutturata dell'insieme di informazioni sul mercato, sui segmenti e sui clienti target. Contribuiscono alla formazione di questo tipo di conoscenza le ricerche di mercato qualitative (come focus group, etnografia) e quantitative (quali indagini, analisi dati), l'esperienza diretta sul campo e lo scambio con imprese collaboratrici.

## **1.7 Come misurare la conoscenza**

Nel suo articolo "*Knowledge Management, innovation and firm performance*", Darroch (2005) sostiene che le imprese che utilizzano il *knowledge management* attivamente non solo ottengono con buona probabilità performance superiori alle concorrenti, ma in generale risultano anche essere più innovative.

La studiosa concorda con la definizione di Bennet e Gabriel (1999), secondo cui il *knowledge management* è quel processo che crea o individua la conoscenza e gestisce la diffusione e l'uso della conoscenza all'interno delle organizzazioni.

In tale ottica, Darroch (2005) identifica tre differenti metodi di misurazione della conoscenza, strettamente correlati tra loro:

1. *Knowledge acquisition*, che si riferisce all'ubicazione, creazione o scoperta di sapere. La conoscenza può derivare da differenti fonti e si rispecchia in una moltitudine di problematiche fronteggiate dalle imprese. La conoscenza, inoltre, viene acquisita in maniera differente dai lavoratori di un'impresa, in base alle loro abilità ed esperienze pregresse. Infine, la conoscenza può essere ottenuta tramite i rapporti dell'impresa con fornitori e clienti.

Darroch identifica una serie di fattori che spiegano l'acquisizione della conoscenza. In primis un'accurata valutazione delle attitudini ed opinioni dei singoli dipendenti, con conseguente incoraggiamento a migliorare le abilità degli stessi e a condividere le loro esperienze con i colleghi. Inoltre, è molto importante che l'impresa detenga un sistema di reporting finanziario ben sviluppato. Altri fattori rilevanti sono la focalizzazione sul mercato da parte dell'impresa e la capacità della stessa di ottenere informazioni attivamente da clienti e fornitori, con appropriati sistemi di *customer relationship management* e gestione del *procurement*.

2. *Knowledge dissemination*, ovvero le modalità di trasferimento della conoscenza all'interno delle organizzazioni, identificate da Nonaka e Takeuchi (1995) nelle quattro tipologie citate sopra (socializzazione, esternalizzazione, combinazione ed internalizzazione).
3. *Responsiveness to knowledge*, che indica il modo in cui le imprese rispondono ai vari tipi di conoscenza a cui hanno accesso, utilizzandoli e sviluppandoli al fine dell'accrescimento del vantaggio competitivo (Oriarewo et al., 2014).

Gli autori Citando Homburg et al. (2007), sottolineano che la reattività alla conoscenza può essere analizzata sia dal punto di vista delle informazioni di mercato che nella prospettiva della cultura organizzativa. Quest'ultima evidenzia tre componenti della reattività: la risposta alle esigenze dei clienti, alle azioni dei concorrenti e le combinazioni tra funzioni.

Ulteriori indagini sul *responsiveness to knowledge*, che sono state supportate in ambito delle teorie di *Resource Based View*, evidenziano l'importanza dell'uso strategico dei sistemi informativi come risorsa per agire in risposta al contesto economico in evoluzione (Zaheer e Zaheer, 1997; Hult et al., 2005).

## **1.8 Le piccole e medie imprese e le loro peculiarità nella gestione della conoscenza**

La maggioranza degli studi sul knowledge management si focalizza sulla grande impresa, mentre la letteratura sull'argomento delle piccole e medie imprese risulta attualmente limitata. Tuttavia, ciò non significa che la gestione della conoscenza rivesta un ruolo minore per le piccole imprese rispetto alle più grandi. Come ampiamente discusso, l'implementazione di tecniche di *knowledge management* all'interno delle imprese, indifferentemente dalla dimensione, riveste un ruolo fondamentale ai fini del vantaggio competitivo.

Il presente elaborato si concentra sulle piccole imprese agroalimentari del *Made in Italy*, in quanto le PMI rappresentano il motore dell'economia italiana, con un trend di crescita positivo, e sono creatrici e custodi dell'eccellenza italiana nel mondo.

La quinta edizione del Rapporto Cerved PMI del 2018 descrive la salute economico finanziaria delle piccole e medie imprese operanti sul territorio italiano. Il rapporto annovera circa 150mila PMI in totale in Italia, di cui 123.495 sono piccole imprese e 25.036 sono medie imprese, che hanno raggiunto livelli di redditività elevati e sono state il motore della commercializzazione di beni e servizi per un totale di ben 886 miliardi di euro, con un valore aggiunto di 212 miliardi. Tale importo rappresenta il 12,6% del PIL (Osservitalia, 2018).

In aggiunta al valore economico apportato dalle piccole imprese, Wong e Aspinwall (2004) hanno studiato l'importanza delle PMI in termini di innovazione per le grandi imprese. Gli autori riconoscono, infatti, il potenziale delle piccole imprese nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi, che viene trasferito alle grandi imprese attraverso la sfera sociale. Non a caso, molto spesso le grandi imprese acquisiscono le piccole con elevato potenziale innovativo per assimilarne le conoscenze e crescere più rapidamente.

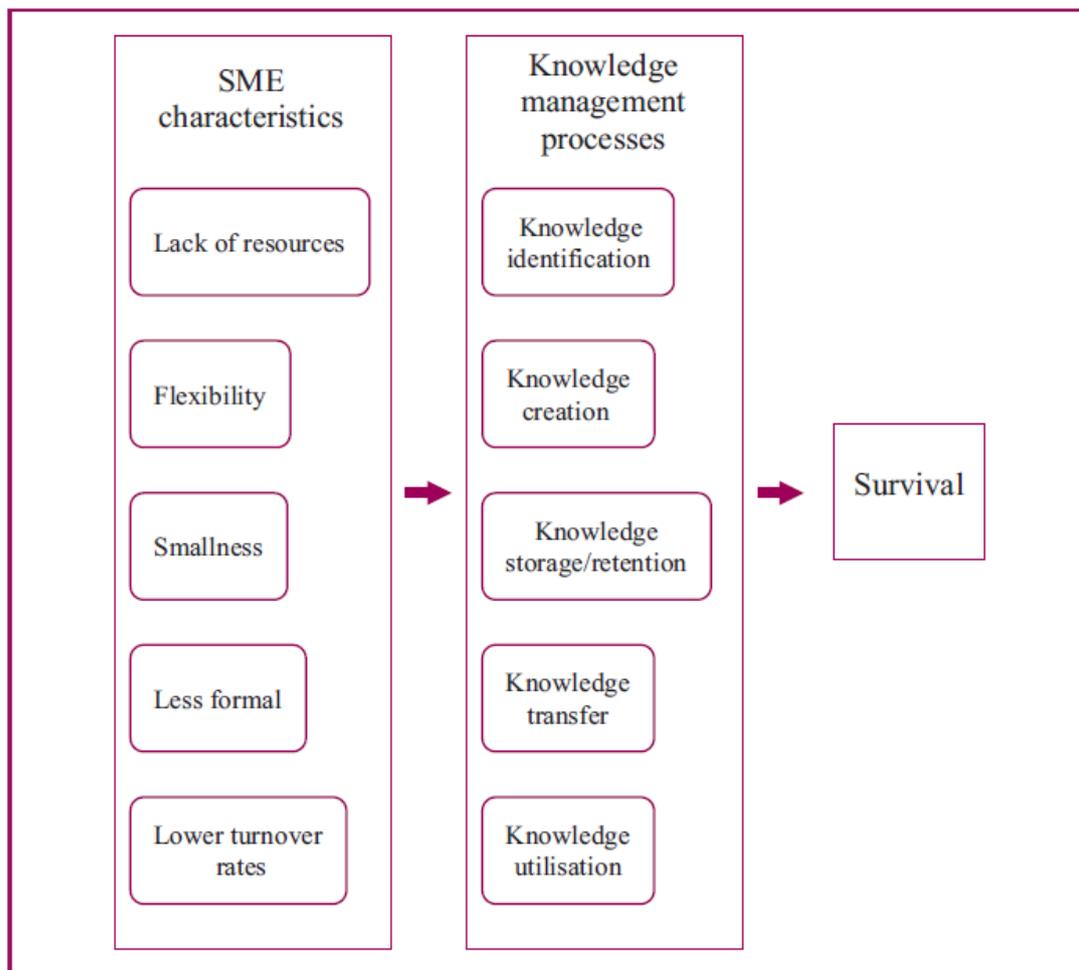
Le attività di M&A che hanno riguardato le piccole e medie imprese italiane sono state particolarmente frequenti negli ultimi anni, in particolare nei settori caratterizzati da elevato *know-how*, come la moda, il design e il farmaceutico. Secondo il portale della Borsa Italiana, i comparti industriali negli ultimi 30 anni sono stati interessati in media da 20 acquisizioni di taglia medio-piccola all'anno, e all'interno dei distretti e poli che operano nei comparti di eccellenza del *Made in Italy* operano più 350 aziende che potrebbero diventare target di operazioni di fusione e acquisizione in futuro (The Van, 2019).

Come specificano Sammarra e Biggiero (2008), le piccole e medie imprese tendono a specializzarsi in una o poche fasi del ciclo produttivo, sviluppando e utilizzando nei loro processi un insieme circoscritto di capacità, piuttosto che basi di conoscenza ampie proprie delle imprese di grandi dimensioni. È anche riscontrato da studi empirici che la specializzazione delle PMI si traduce in performance finanziarie superiori (Stettner et al., 2014).

Nel contesto dei distretti industriali, caratterizzati dalla vicinanza geografica e appartenenza alla stessa industria di una rete di piccole imprese, tale condizione è ancora più evidente. Il modello si fonda, infatti, su ambiti territoriali circoscritti in cui piccole e medie imprese operano in integrazione mediante una rete complessa di interrelazioni economiche e sociali (Il Sole 24 Ore, 2016) di tipo orizzontale (tra aziende concorrenti), verticale (tra aziende specializzate in fasi produttive consecutive) e diagonale (con il contributo di altri operatori, istituzioni o altri distretti), in un connubio costante tra collaborazione e concorrenza (pmi.it).

Le caratteristiche peculiari delle piccole e medie imprese hanno un impatto considerevole sui loro processi di *knowledge management*, che differiscono nelle diverse fasi rispetto alle grandi imprese. Durst e Edvardsson (2012) analizzano come la limitatezza di risorse, la flessibilità, la dimensione limitata, la mancata formalizzazione dei processi e i tassi di turnover inferiori rendano diversi processi di gestione della conoscenza delle PMI, come rappresentato dalla seguente figura.

Figura 3: Come le caratteristiche intrinseche delle PMI influenzano il knowledge management



Fonte: Durst e Edvardsson, 2012, p. 5.

La limitatezza delle risorse influisce sulle fonti stesse della conoscenza. Esistono, infatti, delle differenze nelle proporzioni tra fonti interne ed esterne adoperate da grandi e piccole e medie imprese. (Filippini, Guttel e Nosella, 2010).

Le grandi imprese sono avvantaggiate nello sviluppo interno della conoscenza, poiché detengono maggiori risorse finanziarie per investire in ricerca e sviluppo. Inoltre, maggiore è la dimensione dell'impresa, minore è la tendenza a rivolgersi a fonti esterne, in quanto l'innovazione può portare a conflitti organizzativi, dal momento che impatta sulle routine organizzative e/o sulla struttura di potere (Gopalakrishnan e Bierly, 2006)

Le piccole imprese, invece, prediligono maggiormente lo sviluppo di conoscenza tramite fonti esterne. Ciò è dovuto al fatto che dispongono di risorse interne limitate e necessitano di guardare l'esterno per acquisire nuove competenze. Per "esterno" ci si riferisce ai diversi attori del loro network, come fornitori, collaboratori, clienti, concorrenti e istituzioni, come le università.

La flessibilità delle PMI è data dallo scarso livello di burocratizzazione e numero di gradi gerarchici. Tale struttura favorisce l'imprenditorialità e l'innovazione, ma allo stesso tempo conferisce spesso ai proprietari-gestori un ruolo centrale nel controllo e nei processi decisionali.

La piccola impresa è caratterizzata, infatti, dalla sovrapposizione di imprenditore e management, dove l'imprenditore è il proprietario che gestisce, coordina e controlla l'attività operativa e agisce sulla base dell'intuito e della profonda conoscenza del settore in cui opera (Farneti e Bartolini, 2009). L'azienda è appunto "di famiglia" perché si comporta come una persona, che fornisce la direzione, la *vision* e le condizioni dominanti per perseguirla attraverso generazioni (Chua et al., 1999)

Secondo un'indagine condotta dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari e dalla società di consulenza Spencer Stuart (2007), la tendenza a voler concentrare il controllo nelle mani della famiglia proprietaria è prevalente nelle PMI "storiche", ossia quelle che sono nelle mani della seconda e terza generazione. Al contrario, si riscontra un maggiore coinvolgimento di manager e decisori esterni rispetto alla famiglia nelle aziende di più recente costituzione, ancora alla prima generazione.

La piccola dimensione e la mancanza di struttura nei processi cognitivi delle PMI le rende meno avanzate per quanto riguarda la creazione della conoscenza, specialmente in riferimento alla conoscenza esplicita. Allo stesso modo, la scarsa formalizzazione dei processi cognitivi pone freno ai processi di codifica e trasmissione della conoscenza tacita.

La dominanza di imprese familiari di piccola dimensione nel tessuto economico è una peculiarità, o "anomalia", del contesto italiano (Bianco et al., 2012), dove soltanto il 10% delle imprese familiari ha più di 500 dipendenti. Secondo Bianco et al. (2012), le ragioni al blocco dell'ascesa dimensionale risalgono sia a motivazioni soggettive che relative al contesto di riferimento. Tra le motivazioni soggettive rientra il maggiore peso attribuito al movente dinastico rispetto alle ambizioni personali del proprietario e il mantenimento

prioritario del patrimonio di famiglia rispetto al capitale aziendale, rafforzato dall'elevata età media dei capi aziendali. Tra le cause relative al contesto rientrano gli elementi dell'ordinamento giuridico, sistema fiscale, relazioni industriali e sviluppo dei servizi pubblici che nel complesso risultano, o sono risultati nel tempo, relativamente ostili in Italia, rispetto ad altri paesi, alle imprese, ai loro investimenti e crescita dimensionale.

L'ultima caratteristica evidenziata nello schema di Durst e Edvardsson (2012) sono i tassi limitati di turnover. I gestori si avvalgono, infatti, delle relazioni di fiducia per prevenire vuoti di conoscenza all'interno dell'azienda. La condivisione della conoscenza nel tempo, il livello di fiducia che caratterizza le aziende di famiglia e l'elevato livello di *retention* sono elementi che contribuiscono positivamente al *knowledge management* delle piccole imprese (Durst e Edvardsson, 2012).

Considerata la natura della conoscenza nelle piccole e medie imprese, in particolare nei distretti, ossia specializzata e prevalentemente tacita, e il ruolo chiave del proprietario e alcuni impiegati chiave nella custodia del sapere, piuttosto che supporti fisici o strumenti visibili, i processi di stoccaggio, conservazione e trasmissione di conoscenza diventano cruciali al fine dello sviluppo e della crescita futura dell'impresa.

## Capitolo Secondo: I tre casi aziendali del settore agroalimentare italiano oggetto di studio

### Introduzione

Sebbene i settori *low-tech* – generalmente meno studiati rispetto a quelli *high-tech* – siano per definizione caratterizzati da una bassa “intensità tecnologica”, quest’ultima non si traduce necessariamente in una bassa “intensità di conoscenza” (Daood, 2020).

Si esamineranno nel presente elaborato i casi di tre imprese esempio di eccellenza nel *food Made in Italy* a livello globale, per meglio comprendere l’importanza della conoscenza nella creazione di valore nei relativi contesti e le misure adottate per la gestione della stessa (come e da dove/chi acquisiscono conoscenza, come ne creano di nuova, come la trasmettono ecc.).

Le imprese oggetto di indagine sono:

- **Dolceamaro Srl**, azienda a conduzione familiare situata in provincia di Isernia, che si occupa della produzione e vendita di confetti, cioccolata e macarons. Dolceamaro vende dolci sotto i propri marchi Papa e Cuore Nero, ma è anche fornitore ufficiale di dolci in private label presso multinazionali, quali McDonald’s e Unilever.
- **Azienda agroalimentare Quattrococchi**, impresa con sede nel cuore della provincia di Frosinone. L’azienda, grazie alla tradizione ed esperienza familiare nella coltivazione dell’olio dal 1888 ha sviluppato olii extra vergine di elevata qualità che hanno ottenuto riconoscimenti internazionali di prestigio. L’azienda ha anche differenziato l’offerta in prodotti alimentari a base di olio, e ha recentemente lanciato una linea creme spalmabili e dolci.
- **Cantina Sant’Andrea Azienda Agricola**, azienda vinicola con sede nella provincia di Latina, che ha vinto e continua a vincere nel 2019 numerosi riconoscimenti a livello internazionale per i suoi vini pregiati, quali medaglia d’oro per il vino rosso nel Concours Mondial Bruxelles (2019), oro e argento con due diversi vini rosati nel Mondial du Rosé a Cannes (2019), oro per il moscato nel concorso Vinalies di Parigi (2019).

Nei prossimi paragrafi verranno introdotte singolarmente le imprese e la loro storia, esponendo ed elaborando le informazioni ottenute da interviste dirette alle aziende.

Si indagherà sulle loro fonti primarie di reperimento del sapere e sulla gestione e trasmissione della conoscenza all'interno delle loro realtà.

## **2.1. Dolceamaro Srl**

### **2.1.1. L'azienda**

L'azienda viene fondata nel 1975 da Papa Pietro e Gallo Rosa come laboratorio di confetti artigianali.

I due fondatori, essendo dotati di una significativa esperienza familiare e trovandosi nel territorio molisano, dalla salda e consolidata tradizione confettiera, hanno deciso di avviare un'azienda a conduzione familiare. Dolceamaro Srl ha sede a Monteroduni, un piccolo paese in provincia di Isernia.

Nel 1987-88 i giovani Silvano e Claudio Papa, figli dei fondatori, una volta completati gli studi, decidono di entrare nella gestione dell'azienda familiare. I due fratelli sono stati i fautori della crescita della società, concentrandosi sull'internazionalizzazione, innovazione e diversificazione dei prodotti.

Oggi Dolceamaro Srl esporta in 21 Paesi del mondo, con il 55% della produzione che risulta al momento dedicata all'esportazione. L'azienda, oltre ai confetti, produce cioccolata e macarons.

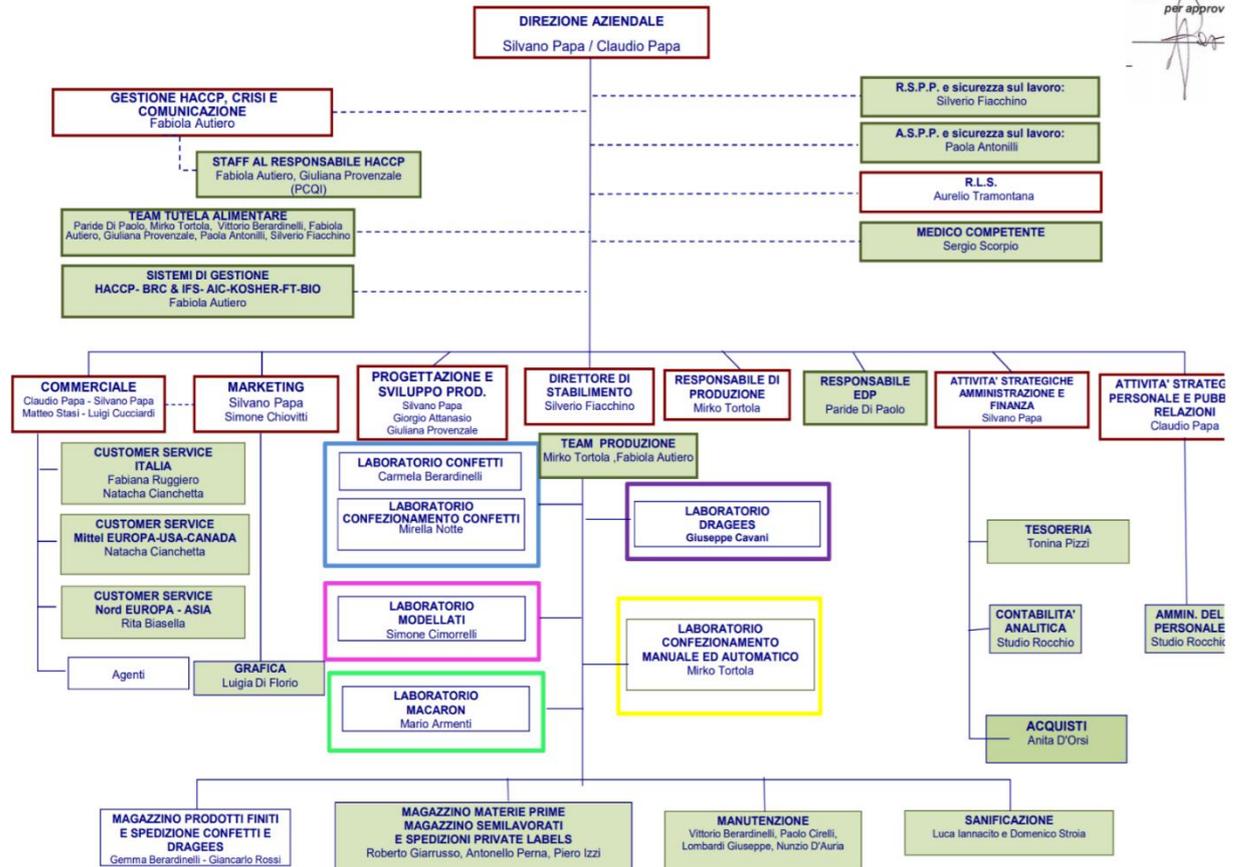
## 2.1.2. Struttura organizzativa di Dolceamaro S.r.l.

Figura 4: Organigramma aziendale Dolceamaro S.r.l.

DC 04  
REV.19 DEL 19/02/2019



La Direzione Azi  
per approv



Fonte: Dolceamaro S.r.l.

L'azienda è organizzata secondo una struttura di tipo funzionale.

La sede principale si trova a Monteroduni, in provincia di Isernia, ed include lo stabilimento produttivo nel piano inferiore. Nel piano superiore è presente un *open space* in cui lavorano gli addetti all'ufficio tecnico, che rivestono le funzioni gli Acquisti, Produzione, Qualità, Ricerca e Sviluppo, Sicurezza.

In un'altra sede, a pochi chilometri dalla principale, sono presenti l'ufficio commerciale e di assistenza clienti. Tali uffici si trovano nella stessa struttura del punto di vendita al dettaglio.

La disposizione degli uffici in *open space* facilita lo scambio cross-funzionale della conoscenza. Inoltre, la collocazione delle funzioni all'interno della struttura è strategica. Ad esempio, la prossimità del controllo qualità e della ricerca e sviluppo alla produzione permettono un'interazione continua con il laboratorio e ciò è fonte non solo di risoluzione immediata dei problemi, ma anche di innovazione.

D'altro canto, la presenza del *customer service* in prossimità del punto di vendita permette una maggiore attenzione ai bisogni dei clienti.

### **2.1.3. Il *Knowledge Management* in Dolceamaro S.r.l**

Un ruolo preponderante nel *knowledge management* all'interno di Dolceamaro è rivestito da Claudio Papa. Claudio è entrato in azienda subito dopo aver terminato i propri studi nel 1987. Inizialmente è stato affiancato come apprendista al mastro artigiano, Michele Ciarlante, che si occupava della realizzazione dei confetti, allo scopo di imparare il mestiere.

Tuttavia, a causa della presenza costante di Claudio, Michele si è sentito messo in discussione e nei primi tempi era riluttante a trasmettergli i segreti del mestiere, poiché temeva che un giorno sarebbe stato sostituito dal proprio allievo. Successivamente, Claudio ha conquistato la fiducia di Michele iniziando ad introdurre alcune modifiche nelle tecnologie utilizzate. I suoi studi di scuola secondaria presso l'istituto tecnico gli sono serviti ad apportare miglioramenti negli strumenti utilizzati. Da quel momento, Michele non ha più percepito Claudio come un competitor, bensì lo ha riconosciuto come collaboratore prezioso e innovativo e gli ha insegnato tutto il suo sapere nella realizzazione dei confetti artigianali. La particolarità di Michele è che era un artigiano sordomuto, pertanto Claudio ha imparato il mestiere tramite l'osservazione diretta. In breve tempo Claudio è diventato esperto nella produzione di confetti artigianali e si è occupato di formare personalmente l'attuale responsabile di reparto.

Oggi Claudio si occupa principalmente del management, del networking e della commercializzazione del prodotto, ma resta una figura di riferimento per tutte le funzioni dell'azienda. Claudio è laureato in turismo territoriale e ciò gli è stato molto utile per valorizzare le nocciole e i prodotti della propria terra. Inoltre, spesso segue corsi di aggiornamento presso IlSole24Ore, che gli sono utili per occuparsi del business.

Il bagaglio culturale del saper fare i confetti, unito alle conoscenze acquisite in ambito universitario, hanno permesso a Claudio di portare numerose innovazioni in azienda, quali:

- l'ampliamento della gamma di prodotti da confetti a cioccolata a macarons;
- l'introduzione di nuovi macchinari per efficientare la produzione;
- l'internazionalizzazione dell'impresa.

Claudio ha inoltre stabilito un sistema di *knowledge management* strutturato e pervasivo nell'azienda.

Per comprendere come avviene la gestione della conoscenza all'interno dell'azienda è necessario analizzare singolarmente le varie funzioni, tenendo conto però delle interazioni inter-funzionali.

Il reparto di **produzione** è organizzato in modo tale da favorire la combinazione dell'antico retaggio e *savoir faire* con le tecniche produttive e macchinari più moderni. Inoltre, i vertici credono molto in una spinta creativa portata dalla diversity e dai giovani. Infatti, l'azienda è caratterizzata dalla presenza di molte donne (circa il 45% della forza lavoro) e l'età media è di 36 anni.

La formazione dei nuovi assunti richiede innanzitutto un requisito minimo per poter lavorare nella produzione, ossia il possesso dell'attestato HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), un corso di formazione in materia di igiene degli alimenti. Tale corso ha l'obiettivo di fornire le nozioni utili per poter lavorare a contatto con gli alimenti presso bar, ristoranti, alberghi e strutture dove si manipolano cibi in generale. Nel caso in cui i neoassunti non abbiano frequentato tale corso, esso viene effettuato gratuitamente dalla responsabile sulla formazione in azienda e dura 8 ore.

Si procede poi con la formazione *on the job*, la quale differisce a seconda del prodotto, tra confetti ed altre linee (cioccolata in particolare).

I confetti continuano ad essere realizzati con le tecniche artigianali, rispettando l'antica tradizione molisana ed inserita in azienda dalla famiglia Papa.

Carmela, l'operatrice che dirige il laboratorio per la produzione dei confetti, lavora nel reparto da più di 27 anni e ha la capacità di riconoscere elementi chiave del prodotto, come ad esempio la corretta umidità, semplicemente grazie all'esperienza. Ad occuparsi della formazione di Carmela è stato direttamente Claudio Papa.

Carmela al momento sta formando due giovani risorse, tramandando loro le conoscenze acquisite per permettere la futura successione. I confetti vengono elaborati in contenitori di rame e la manualità resta ancora l'elemento preponderante nella realizzazione degli stessi. Il tempo di realizzazione di uno slot di confetti è di 3 o 4 giorni e i fattori fondamentali per l'esatta esecuzione sono il controllo costante dell'umidità e della da parte degli operatori.

*Figura 5: La produzione dei confetti nelle caldaie rotanti*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

Gli altri reparti, invece, si sono evoluti grazie all'introduzione di nuovi macchinari da parte dei fratelli Papa, per cui la formazione ha un tono più tecnologico che artigianale. Claudio Papa spiega la differenza tra il mastro artigiano, che si occupa della produzione dei confetti, e il conduttore della macchina, che è la figura di riferimento per i reparti automatizzati dell'azienda. *“Il mastro è quella persona che interpreta e analizza il prodotto, facendo leva sui propri strumenti sensoriali. Il mastro scandisce i tempi e prende decisioni in base all'esperienza. Il conduttore della macchina, invece, fornisce input al macchinario, al fine di produrre un output predeterminato”*.

Nel reparto del cioccolato vengono utilizzate diverse macchine nelle varie fasi di lavorazione delle materie prime e realizzazione del prodotto finito, che differiscono anche a seconda del tipo di prodotto finale.

La formazione nel reparto produttivo di cioccolata viene strutturata come di seguito:

1. Formazione del nuovo personale:

- *Formazione in ingresso.* La persona viene introdotta per la prima volta per fare un giro di un'ora nello stabilimento, guidato dalla responsabile della sicurezza. Durante il tour si trattano argomenti quali pericoli fisici, chimici, biologici e le tecniche strettamente legate al ruolo. Anche i rischi differiscono in base al ruolo. Per esempio, nel lavoro manuale c'è un minore rischio rispetto all'utilizzo della macchina.
- *Formazione sul campo.* Una volta inserite in azienda, le risorse vengono affiancate nella prima settimana da un responsabile di reparto, per permettere l'apprendimento delle tecniche produttive e l'utilizzo corretto di specifici macchinari, includendo tutte le procedure da seguire dall'accensione allo spegnimento di una macchina. Segue poi un periodo di prova, superato il quale la risorsa viene assunta.

Nella lavorazione del cioccolato si punta alla specializzazione, per cui una risorsa in genere lavora e focalizza la sua conoscenza solo su una macchina. La catena produttiva permette la produzione di 600 pezzi al minuto.

2. Formazione straordinaria: si tratta di corsi di aggiornamento su diverse tematiche, che vengono effettuati in azienda all'occorrenza nel corso dell'anno, in aggiunta alla formazione on the job.

Connesse alla produzione, ci sono tre figure fondamentali con diversi ruoli nel processo di gestione della conoscenza, che sono la **responsabile qualità**, la **responsabile sicurezza** e "l'**ingegnere**".

La responsabile della qualità, Fabiola, si occupa del piano annuale della formazione, il quale viene aggiornato ogni anno e validato dalla direzione.

Fabiola ha 27 anni, lavora in Dolceamaro da 3 anni e si è laureata in scienze delle tecnologie alimentari presso l'università di studi degli Napoli Federico II.

Nell'ambito qualità, l'incanalamento e trasmissione della conoscenza avviene attraverso 4 corsi formativi obbligatori tenuti da Fabiola per tutti i dipendenti. Inoltre, Fabiola controlla ogni giorno il lavoro dei dipendenti nella fabbrica e fornisce loro *feedback* e consigli nel *day by day*.

Per completare l'aggiornamento, Fabiola effettua infine tutti i corsi di formazione straordinaria per le diverse funzioni nella fabbrica.

Esempi di corsi relativi alla qualità sono:

- Etichettatura:
  - Indicazioni obbligatorie da portare sull'imballaggio;
  - Tracciabilità dei prodotti (Fatture, DDT).
  
- *Food Defense*:
  - Prospettiva di impiego e nuovi approcci alla gestione delle industrie alimentari;
  - Controlli di processo e qualitativi;
  - Norme igienico sanitarie.

La responsabile della sicurezza, Paola, è una figura presente in tutta l'azienda. È l'esperta dei rischi chimici, fisici e microbiologici in stabilimento e in materia di sicurezza sul lavoro, la quale si occupa di sostenere un corso di 12 ore di formazione specifica per ogni reparto. L'apprendimento del personale è validato dopo un mese con questionario, e certificato su documentazione.

Paola ha studiato alla Sapienza Università di Roma come assistente sanitario, conseguendo poi un master in sicurezza e prevenzione a Bologna. All'inizio della sua attività lavorativa in Dolceamaro, ha completato la sua formazione con l'aiuto di un esperto esterno all'azienda ma operante nello stesso distretto in ambito di sicurezza. Tale supporto si è rivelato utile per capire come applicare correttamente il testo unico per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro nel contesto specifico di Dolceamaro.

Paola ha inoltre completato un corso di abilitazione all'insegnamento per poter effettuare la formazione in azienda. Tale corso prevede i concetti base di pericolo, rischio, infortuni, valutazione del rischio, uso dei DPI (Dispositivi di Protezione Individuale).

La collaborazione con enti esterni resta chiave preponderante per l'aggiornamento in ambito di sicurezza. Paola confronta periodicamente i DVR (Documenti di Valutazione dei Rischi) con altre imprese che collaborano con Dolceamaro, collaborando in particolare con la manutenzione e la produzione.

L'Ingegnere è una figura connessa al network dell'azienda da oltre 10 anni, collaborando strettamente con Dolceamaro nell'ambito dell'automatizzazione della produzione. È stato per anni un collaboratore esterno, ma nell'ultimo anno è stato assunto e integrato nel personale diretto dell'azienda per occuparsi dei processi industriali e della manutenzione dei macchinari in esclusiva.

Nel tempo l'Ingegnere ha lavorato di pari passo con la funzione commerciale per determinare ed implementare il livello di automazione ottimale nella produzione, che bilanciassero la necessità di espansione con il bisogno di mantenere un adeguato livello di artigianalità e autenticità.

Attraverso continue analisi costi-benefici, l'Ingegnere ha guidato le scelte strategiche di automazione di Dolceamaro. Ad esempio, Dolceamaro è stata la prima azienda a produrre con processi industriali i macaron, prodotto che riceve oggi ordini elevatissimi dagli Stati Uniti ed è centrale nell'esportazione in genere.

L'Ingegnere si occupa inoltre di intrattenere le relazioni con i venditori degli impianti produttivi. Tali flussi di conoscenza consentono l'adeguata customizzazione delle macchine e miglioramento nel tempo. Infatti, le macchine sono progettate ad hoc, ad esclusione delle confezionatrici. Attualmente il 70% degli impianti produttivi di Dolceamaro è stato personalizzato.

Completano gli scambi informativi utili alla costruzione e modifica dei macchinari la partecipazione a fiere e i diversi incontri diretti con i costruttori.

*Figura 6: produzione industriale dei cioccolatini al latte*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

*Figura 7: produzione industriale delle uova di Pasqua*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

*Figura 8: produzione industriale dei macarons*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

Per quanto riguarda la funzione **ricerca e sviluppo**, da anni la creazione della conoscenza fa leva sullo stretto legame dell'azienda con le Università. Oggi la risorsa chiave è Giuliana, la quale ha conseguito un corso di laurea magistrale in scienze dell'alimentazione e della nutrizione umana all'Università Campus Bio-medico di Roma e ha inoltre ottenuto l'abilitazione a biologo specialista presso l'Università di Tor Vergata.

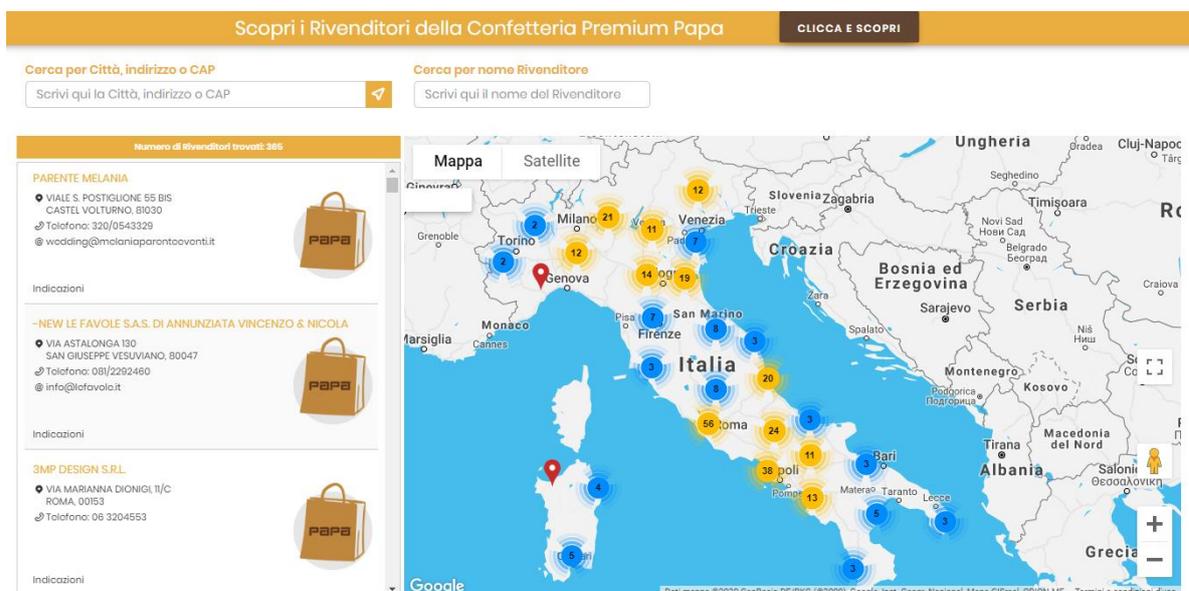
Giuliana stessa è fonte di questa proficua alleanza con gli enti universitari, avendo iniziato a lavorare in Dolceamaro grazie a uno stage ottenuto tramite il career day della sua scuola. Il suo tutor era il responsabile di Ricerca e Sviluppo del momento in Dolceamaro, del quale ha preso il posto al termine dei sei mesi di prova.

Giuliana ha portato la sua conoscenza in azienda guidando una crescita significativa degli investimenti in ricerca e sviluppo. Sono stati effettuati esperimenti per quanto attiene agli strumenti di misurazione e ai prodotti fisici, con l'inserimento di nuove figure professionali tra le quali anche la responsabile della sicurezza.

Le funzioni **marketing e commerciale** si avvalgono di ricerche di mercato e del contributo diretto dei clienti. Succede spesso infatti che i clienti facciano proposte specifiche all'azienda, sia per quanto riguarda il prodotto che il packaging.

L'azienda vanta attualmente di un network di 365 rivenditori, distribuiti omogeneamente sul territorio italiano, ed esporta in altri paesi attraverso dei distributori.

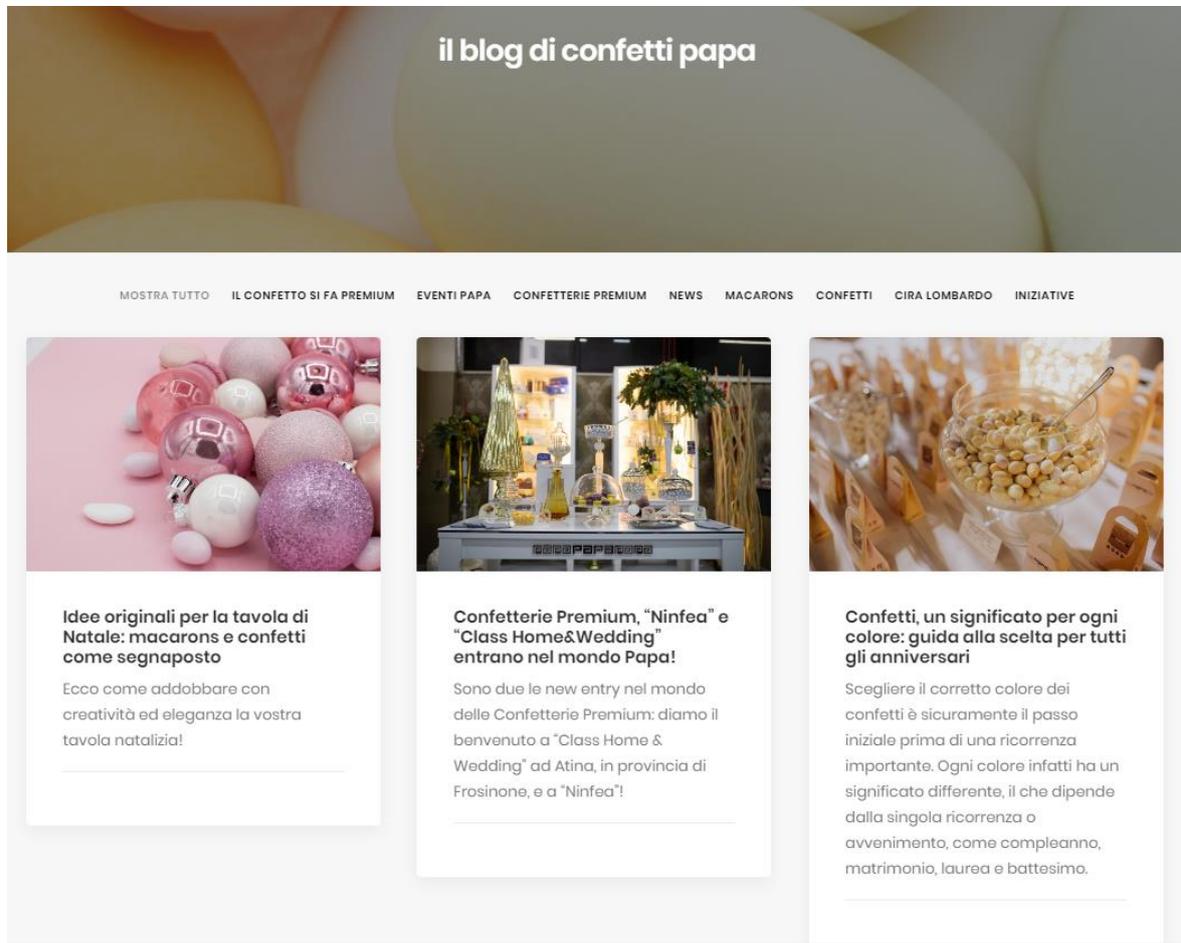
*Figura 9: Rivenditori dei prodotti del brand Papa*



*Fonte: sito aziendale*

La comunicazione con i rivenditori e con il consumatore finale è facilitata dal sito internet, che funziona come una vera e propria piattaforma di scambio della conoscenza, sia attraverso un accesso diretto alla mail aziendale, che tramite la gestione quotidiana del blog aziendale.

*Figura 10: il blog dei confetti sul sito aziendale*



*Fonte: sito aziendale*

Il blog, oltre ad essere sede di condivisione di informazioni sui prodotti, è luogo di vero e proprio dialogo con il consumatore finale, espandendo lo scambio di conoscenza dal semplice prodotto all'intera esperienza della tavola e delle occasioni in cui i dolci vengono consumati, ad esempio con idee per Natale, anniversari e ricorrenze speciali.

Da questo scambio, l'azienda non solo ricava conoscenza sui *trend* del momento, ad esempio in termini di sapori e colori ricercati nei confetti e negli altri dolci, ma anche detta le proprie regole ai clienti, educando al consumo dei diversi prodotti.

Oltre al proprio sito internet, la leva *digital* si completa con la gestione quotidiana dei *brand* dell'azienda sui *social network*, facendo emergere quanto sia rilevante il mondo del digitale per la gestione della conoscenza legata al consumatore, anche nelle aziende operanti in settori classificati come “*low tech*”.

## **2.2. Azienda agricola biologica Quattrociocchi**

### **2.2.1. L'azienda**

L'azienda agricola biologica Quattrociocchi è situata presso Alatri, un paese in provincia di Frosinone, e vanta una tradizione di coltivazione dell'ulivo dal 1888 da parte della famiglia Quattrociocchi. Americo Quattrociocchi, nipote del fondatore, produce il suo olio promuovendolo sui migliori mercati internazionali. L'olio Quattrociocchi ha ricevuto prestigiosi riconoscimenti, quali l'Ercole Olivario, il Premio Internazionale Biol, il Der Feinschmecker, il Sol D'oro e il Flos Olei 2011, 2013, 2014 e 2015.

L'attuale proprietario è dunque nato immerso nel mondo dell'olivicoltura e dell'olio, come lui stesso racconta: “*in tenera età, quando ero piccolissimo, seguivo mio nonno e mio padre tra i campi di ulivo durante la potatura e all'interno del frantoio nei giorni della molitura*”.

La passione e il lavoro si sono dunque tramandate attraverso generazioni, tramite un processo di acculturazione avvenuto grazie alla presenza costante e diretta all'interno dell'impresa. Grazie all'esperienza acquisita attraverso lo studio e l'osservazione, Americo segue tuttora in prima persona tutte le fasi produttive che vanno dalla coltivazione alla potatura, dalla raccolta alla molitura, dallo stoccaggio al confezionamento per conservare intatti i profumi, i sentori e gli aromi dell'olio.

All'interno dell'azienda avviene il ciclo completo della produzione e della trasformazione del prodotto:

- la coltivazione e raccolta, effettuata a tutt'oggi a mano per non danneggiare la pianta e le olive mantenendo il più elevato livello di qualità;
- la molitura a freddo, effettuata direttamente nel frantoio di proprietà, recentemente ristrutturato e dotato nelle migliori tecnologie;
- la conservazione e l'imbottigliamento.

Come spiega Americo, *“Tradizione e innovazione sono il segreto per una produzione di qualità. La ricerca dell’eccellenza è stata certamente la scelta più difficile e onerosa per l’uomo imprenditore perché comporta impegno, fatica, sudore e notti in bianco, ma è senza dubbio quella che, a lungo termine, ripaga con tante soddisfazioni che provengono soprattutto dai riconoscimenti, dai premi e dalla stima dei nostri consumatori”*. Una passione, quella per la qualità che, nel 2006, ha portato l’azienda a fregiarsi del più importante dei riconoscimenti, quello del titolo di miglior olio biologico al mondo e che la trascina anche sui mercati internazionali, intrattenendo rapporti con 16 paesi in tutto il mondo.

Nel tempo, facendo leva sulla fama ottenuta e sull’approccio all’eccellenza, l’azienda ha attraversato un processo di diversificazione, producendo anche altri prodotti come marmellate, creme e dolci di elevata qualità e strettamente legati alla tradizione del territorio.

### **2.2.2. Processo produttivo e struttura organizzativa in Quattrococchi**

La lavorazione in Quattrococchi consiste nel bilanciamento nei vari processi dell’elemento umano (*capabilities*) con le migliori tecnologie. Si descrivono nel dettaglio le diverse fasi:

#### **Potatura**

La potatura si effettua dai primi giorni di febbraio ed è eseguita a mano da persone specializzate. La selezione delle olive è accurata e sapiente, frutto di una tradizione tramandata da generazioni. Infatti, l’olio di alta qualità proviene da olive grandi, polpose e “perfette”, come le descrive Americo. Segue alla potatura un trattamento a base di rame e calce.

#### **Raccolta**

Si parte dai raccolti manuali di 24.000 piante, allevate “a vaso” secondo il metodo dell’agricoltura biologica, che vengono franti in giornata, direttamente dal modernissimo frantoio di proprietà a ciclo continuo.

Ancora oggi le olive vengono raccolte a mano e la lavorazione giornaliera evita la dispersione di sapore e fragranza. La raccolta è un’operazione delicata e dalla sua esecuzione ne dipende la riuscita dell’olio.

La brucatura permette di fare una cernita delle migliori olive ottenendo così una pregiata qualità dell'olio preservandone l'integrità dell'oliva stessa e una più lunga conservazione.

“Questa è una tecnica antica ma è lì che giace il segreto del nostro olio”.

### **Molitura**

L'olio viene estratto entro 24 ore dalla raccolta a freddo, tecnica attraverso la quale si ottiene un olio color verde oro dal sapore fruttato.

È importante in questo processo la conservazione delle olive, in appositi contenitori in acciaio e alle adeguate temperature per tutto il ciclo di produzione.

### **Confezionamento**

L'azienda, facendo della qualità il suo *leitmotiv*, non sottovaluta il packaging come elemento portante della trasmissione del valore ai clienti.

Il design di bottiglie, confezioni e loghi aziendali è affidato ad un designer professionista che ha scelto uno stile minimalista e moderno, con il quale la bottiglia acquisisce un'aura di status e preziosità, contenente un olio pregiato che accompagna la tavola dei migliori chef.

L'azienda è organizzata secondo una struttura funzionale, come descritto di seguito:

- 4 dipendenti per la lavorazione
- 5 al confezionamento
- 2 nell'ufficio

L'attuale proprietario è Americo Quattrococchi.

Il management è rappresentato, oltre che da Americo, da altri membri della famiglia.

Figura 11: Americo Quattrociochi e la passione per la qualità



Fonte: sito aziendale

Figura 12: L'Olivastro



Fonte: sito aziendale

### 2.2.3. Il *Knowledge Management* nell'azienda agricola biologica Quattrociochi

Come anticipato, l'elemento umano è fondamentale per fare la differenza: occorre un legame intenso con la terra e una sensibilità al carattere ed espressione dell'olio per produrre un olio straordinario meritevole di premi mondiali.

La qualità proviene da un grande lavoro di selezione delle *cultivar*, una maniacale attenzione ai tempi di maturazione e di raccolta e una grande esperienza nella costruzione dei *blend*.

I segreti della conoscenza presso Quattrociochi vengono trasmessi direttamente tramite il *learning by doing*. L'attuale proprietario, infatti, ha imparato l'arte tramite l'osservazione e affiancandosi alla produzione fin da quando era molto giovane.

Attualmente Americo Quattrociochi è il principale detentore della conoscenza dell'impresa e si occupa personalmente di rinnovare costantemente il proprio bagaglio culturale per portare l'azienda all'innovazione.

Americo è diventato proprietario dell'azienda nel 2000. Il suo scopo, fin dall'inizio, era quello di riqualificare il posizionamento del prodotto, puntando sulla qualità e sul *made in Italy*.

Inoltre, Americo si è concentrato molto sull'internazionalizzazione dell'impresa e ad oggi l'80% del fatturato deriva dal commercio estero.

La crescita e la svolta internazionale sono state raggiunte in seguito al premio internazionale come olio migliore al mondo in Spagna nel 2005. Ciò ha permesso, come la definisce Americo, un marketing spontaneo e ha portato l'impresa al successo.

In seguito al 2005 Americo ha iniziato un processo di crescita e arricchimento della conoscenza, puntando sull'evoluzione del prodotto e della gamma.

All'olio Classico si sono affiancati l'Olivastro, il Superbo e il Delicato, caratterizzati da diverse sfumature e intensità di sapori derivanti da diverse varietà di olive (Frantoio, Leccino, Itrana e Moraiolo), per soddisfare i diversi gusti dei clienti.

Si sono aggiunti gli olii aromatici di alta qualità, ottenuti con la molitura contemporanea delle olive con agrumi o spezie (dal peperoncino all'aglio, fino a salvia e rosmarino), e nuove linee di prodotto, quali mieli, prodotti sott'olio, creme e confetture.

*Figura 13: innovazione del packaging e diversificazione dei prodotti realizzata da Americo*



*Fonte: sito aziendale*

Per Americo, la partecipazione a fiere nazionali ed internazionali si è rivelata cruciale all'ispirazione e sviluppo di nuove competenze, essendo il fulcro per lo scambio di conoscenza e per l'osservazione della concorrenza.

Un'altra fonte di nuova conoscenza da non sottovalutare sono i concorrenti. Talvolta, è capitato di innovare un prodotto assaggiandone uno dalla concorrenza, affinando il sapore e diventando il "best second".

Inoltre, Americo effettua frequenti viaggi alla ricerca di nuove tecnologie per innovare la produzione, mantenendo, però, la tradizione antica nella realizzazione dell'olio.

*“Le nostre azioni rientrano in una pianificazione a lungo termine, con l'obiettivo di esportare sempre di più in nuovi Paesi e far conoscere il nostro prodotto a consumatori che esigono l'Alta Qualità. Abbiamo un unico progetto e obiettivo: mantenere il nostro posizionamento nell'eccellenza”.*

Figura 14: Riconoscimenti ottenuti dall'azienda Quattrococchi

#### RICONOSCIMENTI

Il frantoio Americo Quattrococchi, riceve costantemente importantissimi riconoscimenti per l'ottima qualità di ciò che produce. Da anni ormai ogni suo prodotto è conosciuto nel mondo per l'attenzione che dedicano ad uno ingrediente utilizzato e per la minuziosa attenzione dedicata in ogni fase di lavorazione. In basso alcuni riconoscimenti...

 <p>► Flos Olei 2014 Miglior Olio Extravergine di Oliva da agricoltura biologica.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Aipo 2014 Premio Olio Extra Vergine d'Oliva Monovarietale.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Olio Terra di Cicerone 2014 1° premio per il moraiolo e l'olivastro.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Ori del Lazio 2013 - 2014 1° classificato nel 2013, 2° classificato nel 2014 come miglior olio extra vergine di oliva.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>
 <p>► Sol D'oro Premio nella categoria biologico.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Gold Award Winner 2013 New York International Olive Oil Competition</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Montiferrù 2013 1° Classificato, Premio Frantolani settore biologico</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Flos Olei 2013 Miglior Olio Extravergine di Oliva del Mondo</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>
 <p>► Flos Olei 2011 Miglior Olio Extravergine di Oliva del Mondo.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Olive Japan 2012 Gold Medal Award.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Biol 2006/2012 Gold Medal per il miglior olio extra vergine di oliva biologico.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>	 <p>► Sol D'Oro 2010 1° Classificato come miglior olio extra vergine di oliva, nella categoria fruttato intenso.</p> <p><a href="#">Scarica il premio</a></p>

Fonte: sito aziendale

## **2.3. Cantina Sant'Andrea Azienda Agricola**

### **2.3.1. L'azienda**

La cantina Sant'Andrea vanta una tradizione nell'arte vinicola dal 1850, anno in cui Andrea Pandolfo intraprese la produzione del vino nei pressi di Pantelleria, in Sicilia.

La loro storia è fatta di costruzioni, distruzioni e successive ricostruzioni. Andrea immigrò in Tunisia e decise di continuare a dedicarsi alla produzione di vino, facendosi aiutare da suo figlio Giovanni ad esportare tramite il commercio navale in Francia. Ma nel 1938, alla guida di Andrea II, figlio di Giovanni, appena sedicenne, l'azienda subì i danni di una terribile malattia, la fillossera, che arrivò in Tunisia distruggendo tutti i vigneti dell'azienda.

Andrea non si arrese e ricostruì con coraggio tutti i vigneti quando arrivarono dalla Francia le prime barbatelle innestate resistenti alla malattia.

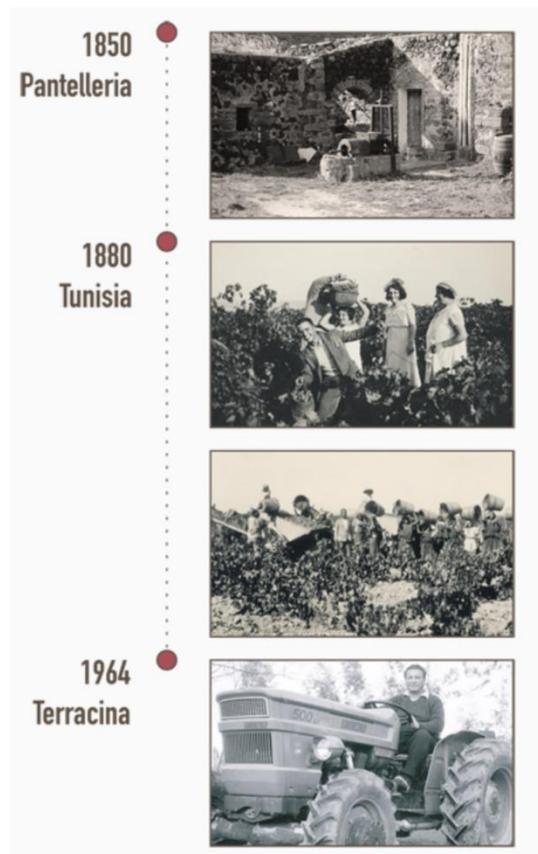
Dopo l'ostacolo ambientale ne sopraggiunse uno politico. Infatti, nel 1964 il governo tunisino espropriò tutte le proprietà degli stranieri nel paese, costringendo la famiglia proprietaria a lasciare la Tunisia.

Andrea II e sua moglie Elena si trasferirono in Italia e scelsero di ricominciare da capo acquistando un terreno a Terracina (LT). Dopo 4 anni di sacrifici e duro lavoro nella nuova edificazione di vigneti, la famiglia riuscì a vendere le prime bottiglie di vino. Nacque dunque la cantina Sant'Andrea.

Dal 1976, a seguito della scomparsa di Andrea II, l'azienda è gestita da suo figlio Gabriele Pandolfo con la sua famiglia, la moglie Enza e il figlio Andrea III.

Oggi Cantina Sant'Andrea dispone di tre vigneti nella provincia di Latina, in cui vengono coltivate numerose varietà di vitigni, sia di importazione (es. Sirah, Petit Verdot, Cabernet Sauvignon, Chardonnay) che i più antichi della zona (es. Moscato di Terracina, Cesanese di Terracina, l'Aleatico e l'Abbuoto o Cecubo, quest'ultimo già prodotto ai tempi degli antichi Romani).

Figura 15: storico di località in cui si è insediata la famiglia Pandolfi per la produzione del vino



Fonte: sito aziendale

### 2.3.2. Struttura organizzativa della Cantina Sant'Andrea Azienda Agricola

L'azienda è gestita principalmente dagli attuali proprietari, Andrea Pandolfo e i suoi genitori. Andrea e suo padre Gabriele si occupano tuttora della produzione del vino, assieme ai 30 dipendenti, e nei periodi di vendemmia vengono assunte temporaneamente delle donne esperte nel mestiere, provenienti da Velletri, in provincia di Roma.

Per la vendita al dettaglio sono presenti due operatrici.

### 2.3.3. Il Knowledge Management nella Cantina Sant'Andrea Azienda Agricola

Il processo di *knowledge management* presso la Cantina Sant'Andrea avviene principalmente *on the job*.

Andrea, ad esempio, ha imparato a produrre il vino sin da quando era molto giovane, tramite l'osservazione di suo padre.

Andrea ha deciso di intraprendere gli studi in management per imparare a gestire l'azienda familiare. Nel 1999 si è laureato in commercio internazionale presso l'università Bocconi a Milano e nel 2002 ha concluso un master post-laurea da imprenditore agricolo presso l'università Sapienza di Roma. La sua tesi di laurea in Bocconi analizzava 40 diverse cantine in Italia e gli ha permesso di osservare direttamente la concorrenza e trarre idee di miglioramento per la propria impresa. Inoltre, il contesto internazionale dell'università e gli studi in management gli hanno “aperto la mente”, come lui stesso afferma.

In seguito ai propri studi, Andrea apporta varie innovazioni nella produzione del vino e nel posizionamento del prodotto. Le modifiche non riguardano le tecniche di produzione, che restano quelle tramandate da suo padre, ma il tipo di prodotto offerto. In particolare, dopo aver studiato i prodotti di 40 cantine differenti in varie zone di Italia, decide di adottare il vino sfuso e di posizionare il proprio *brand* su un prodotto di qualità.

Andrea si è occupato, inoltre, di modificare il *packaging* dei vini offerti, rivoluzionando l'imbottigliamento e le etichette.

*Figura 16: esempio di confezione pacchetto regalo vini “Sogno” e “Riflessi Circeo”*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

La trasmissione della conoscenza nel tempo si è basata sull'apprendistato diretto dei membri della famiglia, di generazione in generazione. Cantina Sant'Andrea vede dei vantaggi strategici nel carattere familiare dell'azienda: in primis una visione di lungo termine, che è quella che ha dato, per esempio, la forza e il coraggio di ricostruirsi in tempi difficili, e la vicinanza al territorio e la flessibilità necessaria nel business.

Di generazione in generazione la trasmissione e gestione della conoscenza si è svolta seguendo quattro assi che costituiscono i valori fondamentali dell'azienda.

- **Famiglia:** con il lavoro si rafforza quotidianamente il legame familiare. Il valore della famiglia attraversa le generazioni, concilia le personalità diverse e offre la spinta per una creazione meticolosa.
- **Tradizione:** la forza del passato e la storia ricca di insegnamenti, raccomandazioni, esperimenti ha favorito il mantenimento di tecniche antiche, del lavoro manuale e della cura scrupolosa di ogni fase di lavoro che conferisce al vino la sua elevata qualità.
- **Innovazione e Sperimentazione:** la famiglia è consapevole che per puntare all'eccellenza occorre fare il miglior uso delle nuove tecnologie e continuare ad aggiornarsi. Si continuano a sperimentare metodi e strumenti innovativi e si fa leva sul network per continuare sviluppare idee. Ad esempio, da anni la cantina intraprende collaborazioni strette con i ristoratori, in particolare quelli dell'area del Circeo, e partecipa ad eventi come Vinitaly, che permettono lo scambio di conoscenza con oltre 50 cantine della concorrenza.
- **Territorio e Natura:** il legame con la terra è un elemento fondamentale allo sviluppo della sensibilità e passione per la qualità dei prodotti. L'azienda crede nel rispetto della natura, nell'integrazione con il territorio, con il suo clima eccezionale, ed è consapevole che l'eccellenza dei prodotti sia frutto della condivisione e del rispetto.

Cantina Sant'Andrea ha vinto dal 1997 numerosi premi nazionali e internazionali. Continua a vincere nel 2019 riconoscimenti quali la medaglia d'oro per il vino rosso nel Concours Mondial Bruxelles (2019), oro e argento con due diversi vini rosati nel Mondial du Rosé a Cannes (2019), oro per il moscato nel concorso Vinalies di Parigi (2019).

*Figura 17: il punto di vendita al dettaglio della Cantina Sant'Andrea*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

## Capitolo terzo: Analisi dei casi alla luce del panorama letterario e la scoperta dei valori come “*hidden engine*”

Nel presente capitolo si esporranno i risultati dell’analisi condotta per evidenziare modelli di *knowledge management* all’interno di piccole realtà del *Made in Italy*.

Si riepilogheranno le caratteristiche comuni dei tre casi aziendali presentati, si valuterà come i modelli emersi si pongano relativamente alla letteratura proposta e analizzata nel capitolo primo e si concluderà con una riflessione attorno a caratteristiche emerse non enfatizzate nella letteratura specifica del *knowledge management*, che risultano essere centrali nei casi proposti e verosimilmente comuni alle realtà aziendali distrettuali italiane.

Tali peculiarità si riferiscono al sistema di valori, legami e tradizioni proprie delle aziende di famiglia, che costituiscono un *hidden engine* nel processo di creazione, gestione e trasmissione della conoscenza.

### 3.1 Sintesi delle caratteristiche comuni nei casi presentati

I tre casi presentati sono modelli di aziende caratterizzate da una forte tradizione di *Made in Italy*, in diverse province del centro Italia.

I casi sono accumulati dalle seguenti caratteristiche:

- Aziende **familiari** di **medio-piccola dimensione**, con presenza rilevante dei membri della famiglia nella gestione dell’azienda, dove il “capofamiglia” è il proprietario-gestore e personaggio chiave nei processi decisionali e nella gestione della conoscenza.
- **Struttura funzionale**, dove alcune funzioni sono rappresentate da un’unica persona (in particolare nei casi Quattrococchi e Sant’Andrea) date le limitate dimensioni.
- Forte tradizione nel **Made in Italy**, posizionate in nicchie **agro-alimentari** di successo con uno spiccato orientamento alla qualità ed un elevato grado di artigianalità, vincitrici di premi e riconoscimenti nazionali e internazionali, e con un’elevata internazionalizzazione (in tutte e tre le aziende più del 50% fatturato è dedicato all’esportazione).

Nei tre casi, infatti, l'elevata differenziazione di prodotto tramite la ricerca della qualità, l'artigianalità e il legame al territorio ha permesso alle realtà di elevarsi, evitando la produzione standard e indifferenziata, tipica della commodity alimentari, e puntando invece al prodotto di nicchia, una “*specialty*” alimentare che favorisce il successo internazionale del distretto di riferimento. Inoltre, le esportazioni rappresentano un indicatore oggettivo del vantaggio competitivo di un prodotto e di un territorio, perché fanno riferimento alla domanda internazionale, che risulta essere più difficile da soddisfare rispetto alla domanda locale (Vitali, 2019).

- Contributo significativo delle **seconde o terze generazioni** sui temi di crescita, innovazione, differenziazione, diversificazione della gamma e internazionalizzazione.
- Appartenenza ad un **distretto italiano**, con una forte rilevanza del territorio ai valori, al bagaglio conoscitivo e al successo delle aziende. Il distretto determina alta specializzazione produttiva nel contesto territoriale di riferimento, formato da imprese di piccole o piccolissime dimensioni, tra loro strettamente legate da rapporti di collaborazione, caratterizzate da grandissime competenze e specializzate in una o più fasi di un processo produttivo. L'ancoraggio socioculturale ad un territorio specifico ha favorito la rapida diffusione del know-how e la nascita di un'identità culturale e imprenditoriale comune. Secondo studi di settore, l'appartenenza ad un blocco di industrie che lavorano nella stessa filiera è una garanzia di performance migliori rispetto alla media, traino dell'export e assicurazione di crescita sostenuta anche per il prossimo futuro (Vitali, 2019).

Tali somiglianze consentono di fare delle generalizzazioni e ottenere delle conclusioni nell'applicazione dei concetti letterari.

Si intende che tali speculazioni dovranno essere confermate o confutate da studi sperimentali futuri condotti su un numero più elevato di casi a campione e statisticamente significativo.

Ad ogni modo, la profondità delle interviste effettuate e osservazioni sul campo condotte ai fini del presente elaborato fornisce per il momento una base soddisfacente per i riscontri ottenuti.

### 3.2. Discussione

Se si considera ancora una volta la *Knowledge Society* di Peter Drucker (1959; 1993), secondo cui la conoscenza è la risorsa chiave al raggiungimento del vantaggio competitivo, i tre casi presentati ne costituiscono chiari esempi. Richiamando ad esempio la storia di Cantina Sant'Andrea, l'azienda è stata in grado di ricostruirsi dopo una serie di sventure che hanno portato alla distruzione dei campi di lavoro o emigrazione della famiglia. I proprietari si sono rivelati i veri *Knowledge Workers*, il capitale umano detentore delle conoscenze necessarie a ricostruire più volte un'azienda da zero, cambiando terreni, luogo e forza lavoro. L'azienda non è soltanto stata ricreata, ha anche ottenuto un chiaro vantaggio sui concorrenti identificato dai premi vinti nel corso degli anni.

Come anticipato nella prima parte, le aziende analizzate, essendo a bassa intensità tecnologica, raggiungono un valore aggiunto soprattutto grazie alla conoscenza tacita (Nonaka e Takeuchi, 1995). Si tratta di routine di produzione sviluppate nel tempo e assimilate con l'esperienza e l'apprendistato, ma non codificate.

Si confermano, dunque, le osservazioni di Filippini, Guttel e Nosella (2010) secondo i quali, rispetto alle grandi imprese, le piccole e medie sono più limitate nella formalizzazione dei processi cognitivi e codifica della conoscenza tacita. La trasmissione avviene con il tempo ed è basata sulla conquista e creazione della fiducia. Ne fa esempio la storia di Claudio Papa in Dolceamaro Srl, il quale, pur essendo figlio dei proprietari dell'azienda, ha dovuto instaurare un rapporto fiduciario con il detentore della conoscenza dei processi artigianali della realizzazione dei confetti, ossia il mastro artigiano, Michele Ciarlante.

Si sono osservati comunque, seppure con minore enfasi ai fini del valore aggiunto, esempi di conoscenza tecnica esplicita e codificata, che aumentano di rilevanza nell'esempio di Dolceamaro, realtà che, rispetto alle altre due, possiede una maggiore dimensione e livello di struttura. Ci si riferisce, per esempio, ai manuali e supporti utilizzati nei corsi di formazione in merito ai temi di qualità e sicurezza.

A conseguenza della inclinazione alla tipologia conoscitiva tacita, i metodi di generazione e trasmissione di conoscenza (Nonaka, 1994) prevalenti in queste imprese sono la socializzazione (da tacita a tacita) e l'interiorizzazione (da esplicita a tacita).

La socializzazione avviene, come indicato dalla parola stessa, dalle interazioni sociali, ossia dall'esperienza, l'osservazione del "maestro" e processi di apprendistato on the job. Ci si riferisce per esempio all'osservazione della lavorazione dei confetti, alla selezione delle olive migliori e sensibilità al sapore dell'olio, all'apprendimento delle tecniche antiche per la lavorazione del vino, rispettivamente nei tre casi analizzati. L'interiorizzazione si riferisce al *learning by doing* (Ciccarelli, 2010). Nel caso di Dolceamaro, per esempio, i supporti visibili, rappresentati dai codici e manuali consultati nei corsi di formazione e applicati sul lavoro, vengono progressivamente rimossi e assimilati nei processi di produzione e gestione della qualità, interiorizzati nelle routine organizzative (Grant, 1994).

Alle dinamiche cognitive interne si aggiungono gli scambi di conoscenza esterni tra le aziende presenti nel distretto, dai quali consegue la creazione di nuova conoscenza (Camuffo, A. e Grandinetti, R., 2005) basata sul "*learning by interacting*" (Viesti, 2001).

Sono infatti numerose le fonti relazionali esterne adoperate per lo sviluppo e innovazione della conoscenza nei casi presentati. Più precisamente, si sono osservati i seguenti elementi:

- Il ruolo rilevante di **advisor esterni** nelle diverse scelte produttive aziendali, diverse volte assunti direttamente in azienda. In Dolceamaro, è il caso di Paola, la responsabile della sicurezza, affiancata da un esperto esterno operante nello stesso distretto all'inizio della sua carriera nella società. Oppure dell'Ingegnere, che ha prestato il suo contributo in azienda in ambito dei processi industriali e automatizzazione da oltre dieci anni ed è stato assunto di recente. In Quattrococchi, è il caso del designer professionista al quale sono state affidate le forme delle bottiglie, confezioni e loghi aziendali in modo tale che lo stile seguisse gli stili richiesti dal mercato e l'obiettivo strategico di internazionalizzazione.
- Il ruolo del **network del distretto**, dove in tutti e tre i casi presentati si evidenzia una collaborazione stretta con i fornitori, clienti o attori connessi. Le società beneficiano dei vantaggi connessi all'appartenenza di un distretto industriale, quali la vicinanza geografica delle imprese e l'elevato livello di specializzazione (Sammorra e Biggiero, 2008).

La vicinanza geografica permette la circolazione di merci e di risorse umane nel territorio e tra le aziende, favorendo lo scambio di conoscenze e l'innovazione nell'intero distretto; l'alta specializzazione favorisce la creazione di rapporti di sub fornitura consolidati di cui beneficia tutto il polo produttivo. Ne risente positivamente anche la distribuzione del lavoro e l'efficienza di tutto il sistema di produzione locale. In Dolceamaro, per esempio, in ambito sicurezza avvengono confronti periodici con aziende collaboratrici, il marketing si avvale del contributo diretto dei clienti, anche attraverso gli strumenti *digital*. In Sant'Andrea, la vicinanza dei ristoratori nell'area turistica del Circeo consente lo scambio di idee che favorisce l'innovazione di prodotto.

- Il ruolo delle **fiere** e dell'osservazione diretta dei **concorrenti**. In Quattrococchi, la partecipazione a fiere nazionali ed internazionali si è rivelata cruciale all'ispirazione e sviluppo di nuove competenze, e diverse innovazioni di prodotto sono avvenute con la filosofia del "*best second*". In Cantina Sant'Andrea, diverse innovazioni sono state fulcro di studi universitari condotti sull'osservazione di 40 diverse cantine italiane. I proprietari, inoltre, partecipano attivamente a fiere di settore come il Vinitaly, il salone internazionale dei vini e distillati che si svolge con una serie di eventi aventi numerosi focus tematici (es. dal *wine tasting* al *packaging*) costituendo una tappa annuale di riferimento per il networking tra produttori.
- Il ruolo delle **istituzioni locali**, come il coinvolgimento delle Università nei processi di ricerca e sviluppo, osservati in Dolceamaro e Cantina Sant'Andrea. Negli ultimi decenni sono nate in numerose città italiane corsi di laurea in materie enogastronomiche, diffusione trainata dalla diffusione di *Slow Food*, associazione che promuove la preparazione lenta dei cibi secondo la tradizione, libera dai sistemi produttivi di massa e dalle modifiche genetiche. Il supporto universitario si avvicina al mondo agroalimentare in carattere scientifico (chimica, fisica, microbiologia), umanistico (storia e cultura dell'alimentazione, degustazione critica) e anche economico (economia agroalimentare, marketing ristorativo).

Come osservato da Filippini Guttel e Nosella (2010), lo sviluppo di conoscenza tramite fonti esterne è superiore, in proporzione, rispetto a quanto avviene in grandi imprese, data la limitatezza delle risorse interne in realtà piccole. Le strutture organizzative tendono essere informali e i proprietari-gestori sono in genere centrali nei processi di *knowledge management* (Durst e Edvardsson, 2012).

In tali contesti in genere la maggior parte delle conoscenze viene mantenuta nella mente del proprietario e alcuni dipendenti chiave. Si evidenzia, dunque, il rischio di perdita di conoscenza nel caso in cui membri chiave lascino l'azienda. Tuttavia, nei tre casi analizzati questo rischio non è percepito come grave, data la visione di lungo termine dei membri della famiglia e dei membri chiave, l'elevato tasso di *retention* osservato negli anni, l'unione "familiare" e la fiducia instaurata che riducono le potenzialità di perdita della conoscenza.

Un'analisi critica su un maggior numero di contesti evidenzerebbe che il rischio permane, a tal punto da rendere desiderabili processi di stoccaggio, conservazione e trasmissione di conoscenza al fine di costruire una base organizzativa permanente a prescindere dalle singole risorse umane. Tali processi sono stati ad ogni modo già osservati in Dolceamaro.

### **3.3 Valori e tradizione: un *hidden engine* potente e sottovalutato**

Se i distretti continuano a offrire vantaggi localizzativi, specialmente per le imprese più piccole, il legame con il territorio e la sua cultura instaura un senso di appartenenza superiore che sfocia nei valori aziendali e amore per la tradizione.

In tutti e tre i casi aziendali presentati, infatti, è emersa la presenza pervasiva di valori e ideali nei quali i membri della famiglia e dell'organizzazione credono e si riconoscono e che costituiscono le fondamenta delle loro vite lavorative. Su di essi basano i loro sforzi e la loro motivazione, in base ai valori impostano le priorità, prendono decisioni, ed essi sono poi riflettuti nell'ambiente circostante, nella spinta creativa nei momenti di difficoltà, nella ricerca maniacale della qualità e nella definizione stessa di qualità. I valori consentono lo sviluppo nel tempo e nella storia delle aziende di un insieme di sensibilità e percezioni utilizzate nella ricerca della qualità, che non si possono spiegare e costituiscono un motore nascosto ("*hidden engine*") in tutte le fasi del *knowledge management*, dalla creazione alla trasmissione della conoscenza.

Fanno esempio la capacità del mastro artigiano nella produzione di confetti nel riconoscimento delle caratteristiche fisiche ottimali delle materie prime o dei semilavorati attraverso l'uso dei soli propri strumenti sensoriali. Oppure la selezione delle olive "perfette", come definite da Quattrociocchi, dove il concetto di perfezione non si può spiegare con una semplice lista di attributi ma è semplicemente dedotto dai lavoratori attraverso la sensibilità sviluppata con l'esperienza e la vicinanza al territorio. Nel caso di Cantina Sant'Andrea, si tratta della spinta motivazionale estrema che deriva dalla storia di distruzioni e ricostruzioni del business e che conferisce un livello di commitment difficile da replicare.

Un ultimo esempio è la capacità, comune nei tre casi analizzati, di combinare e bilanciare in modo armonico tradizione e tecnologia. La scelta del punto di bilanciamento proviene senz'altro da studi e ricerca, ma in ultima analisi viene effettuata piuttosto "a sentimento" di cosa ha senso continuare a svolgere manualmente nel rispetto della tradizione e della cultura e cosa invece è possibile automatizzare.

Questo tipo di conoscenza, che si eleva dai valori, può essere classificata nella tacita, ma ha un livello di profondità maggiore. Se si torna alla metafora dell'iceberg, dove la calotta che emerge dalle acque rappresenta la conoscenza esplicita e la sezione più grande sommersa rappresenta la conoscenza tacita, valori e tradizione sono piuttosto rappresentati dal fondo oceanico dove l'iceberg è immerso.

Il sistema di valori, le storie e le culture sono estremamente difficili da replicare, e la difficile replicabilità delle attività di creazione e gestione della conoscenza è fautrice del successo delle imprese (Teece, 1998).

In aziende piccole, in particolare, valori e ideali sono estremamente importanti perché costituiscono i caratteri delle loro identità, con la potenzialità di rafforzare il livello di integrazione degli individui che ne fanno parte e di stabilire un rapporto di fiducia con l'ambiente esterno.

Le imprese, infatti, operano in un ambiente di riferimento distrettuale caratterizzato da una moltitudine di soggetti, di comportamenti e di valori differenti. L'individuazione di questi valori consente di determinare il loro livello di coerenza con l'ambiente di riferimento interno ed esterno in relazione a tutte quelle dimensioni che vanno prese in considerazione.

Un'analisi dei valori aiuta a identificare i bisogni e le richieste dei clienti e a migliorare le relazioni e gli accordi con i fornitori e con gli altri soggetti connessi.

Considerando il caso di Dolceamaro, l'azienda ha recentemente investito per riportare la coltivazione della mandorla nel territorio Molisano, attraverso un progetto specifico ideato e presentato nell'ambito del Piano di Sviluppo Rurale del Molise del 2007-2013, di cui hanno ottenuto l'approvazione.

Come si legge dal sito internet della società: *“Il progetto, volto alla creazione in Molise di una filiera innovativa del mandorlo mira alla ricerca delle varietà di piante, delle metodologie di coltura e delle tecniche necessarie all'impianto in Molise di una filiera mandorlicola che tenda alla produzione di varietà richieste del mercato e alle metodologie produttiva più efficaci.”*

L'intuizione di Dolceamaro risiedette nel desiderio di preservare la cultura della zona, riportando la mandorlicoltura in un territorio da sempre storicamente vicino alla produzione di confetti. I benefici del progetto, guidato dai valori aziendali, si trasmettono alla filiera e al consumatore finale con la riscoperta di una produzione tradizionale, caratterizzata da una superiore qualità e del controllo della genuinità del prodotto, ma anche dal rispetto dell'ambiente.

Nel caso di Cantina Sant'Andrea, la storia di resistenza e resilienza della famiglia ha fatto sviluppare ideali forti secondo i quattro assi, famiglia, tradizione, innovazione, territorio, che costituiscono i valori fondamentali dell'azienda, presentati nel precedente capitolo.

La storia del passato viene ricordata con fervore e tramandata in sede di apprendistato insieme alle tecniche di produzione del vino, di generazione in generazione.

Un ragionamento approfondito sui propri valori conferisce alle organizzazioni notevoli benefici, tra cui la presenza di punti di riferimento solidi interni, in un contesto di cambiamenti rapidi, il miglioramento della gestione del personale, con l'individuazione e soddisfazione delle esigenze dei lavoratori, un maggiore livello di coesione e integrazione e la creazione di circoli virtuosi per la valorizzazione dei singoli che portano allo sviluppo aziendale.

Ci sono inoltre vantaggi anche nei riguardi di soggetti e attori esterni all'impresa, quali una comunicazione chiara ed efficace dell'identità e obiettivi dell'impresa e il miglioramento dell'immagine pubblica in genere.

Inoltre, considerando il contesto attuale in rapido cambiamento e caratterizzato dalla ricerca di identità definite e scopi individuali, le aziende sono sempre più chiamate a rispondere al bisogno che le persone hanno di dare un senso al proprio lavoro e alla propria vita.

Le aziende possono mettere in atto in maniera concreta una serie di azioni per soddisfare tale bisogno. Rientrano tra queste la costruzione e promozione di un clima di collaborazione e di cooperazione, la connessione proattiva e sincera con i subordinati, l'apertura agli stimoli dal basso che rafforza la fiducia.

Alla luce delle considerazioni proposte e della diretta osservazione dei tre casi di studio presentati, pare evidente che il sistema dei valori aziendali rientra in maniera rilevante come motore sottostante i processi di *knowledge management* delle PMI, ed è particolarmente influente nei distretti italiani caratterizzati da un forte legame con il territorio, cultura e tradizioni locali.

## **Conclusioni, implicazioni manageriali e direzioni per la ricerca futura**

Si è ampiamente discusso nel presente elaborato che il *knowledge management* è fondamentale per le imprese alla fine della creazione e ottenimento del vantaggio competitivo.

Guardando a tre piccole imprese del settore agroalimentare italiano, si è studiato come esse creano, sviluppano, tramandano e gestiscono la conoscenza, con la consapevolezza che la bassa “intensità tecnologica” che caratterizza i settori *low-tech* non si traduce necessariamente in bassa “intensità di conoscenza” (Daood, 2020).

Tra i temi centrali emersi, si è enfatizzata l'importanza della dimensione tacita della conoscenza per le PMI, la quale, essendo sviluppata nel tempo attraverso l'esperienza e in rapporto al legame con le persone e il territorio, può essere considerata alla base delle differenze tra le varie culture aziendali e tra le loro performance. Ne è conseguita la prevalenza dei metodi di generazione e trasmissione di conoscenza centrati su questo tipo di conoscenza, quali la socializzazione e l'interiorizzazione. Nello specifico, la conoscenza tacita diviene uno dei principali costituenti del concetto di “eccellenza” che si accompagna spesso con il *Made in Italy*, dove il successo è direttamente collegato alla difficoltà nel replicare tali conoscenze. I casi presentati sono tre esempi di eccellenze storiche nel settore agroalimentare italiano, quali i confetti, l'olio extravergine e il vino.

Il secondo tema portante riguarda le caratteristiche specifiche delle PMI riassunte da Durst e Edvardsson (2012) come la limitatezza di risorse, la flessibilità, la dimensione limitata, la mancata formalizzazione dei processi e i tassi di turnover inferiori, che influenzano in positivo o in negativo i processi di gestione della conoscenza. Le peculiarità della gestione della conoscenza, connesse a queste caratteristiche, riguardano in particolare le dinamiche cognitive, dove si è osservata nei tre casi la prevalenza delle dinamiche esterne di creazione della conoscenza, come anticipato in letteratura, ossia il riferimento ai diversi attori del loro network, come fornitori, collaboratori, clienti, concorrenti e istituzioni, per l'acquisizione di nuove competenze. Si è osservata anche la centralità del proprietario-gestore nei processi decisionali e nella gestione della conoscenza, la visione di lungo termine dei membri della famiglia e le relazioni di fiducia con i membri chiave nell'organizzazione che si oppongono alle potenzialità di perdita della conoscenza.

Un ulteriore argomento emerso nei casi analizzati, e non adeguatamente coperto dalla letteratura del *knowledge management*, è il tema della centralità dei valori e della tradizione dei processi di creazione, mantenimento e trasmissione della conoscenza nelle piccole realtà del *Made in Italy*. Infatti, nei tre contesti, la presenza pervasiva di valori e ideali condivisi si è rivelata essere un *hidden engine*, posizionato in un livello più profondo della conoscenza tacita, promotore dello sviluppo nel tempo delle sensibilità e percezioni alla base dell'”eccellenza” delle piccole realtà italiane, e fonte di vantaggi sia interni all'organizzazione che nei riguardi di soggetti e attori esterni all'impresa.

Per fornire implicazioni e raccomandazioni manageriali alla luce dei risultati dell'analisi appena esposti, occorre anche considerare l'attuale contesto economico italiano, le caratteristiche delle nuove generazioni e le aspettative per il futuro.

L'Italia si presenta in un contesto di stagnazione economica, con crescita del PIL nel 2019 di appena lo 0,2%, in deciso rallentamento rispetto all'anno precedente (Comunicato Stampa ISTAT, 2019), dove la generazione Y (i cosiddetti “*Millennial*”) si trova nel mezzo del processo di accompagnamento e sostituzione delle generazioni precedenti nella vita delle imprese.

Secondo quanto descrive Fabio Colacchio, Principal in Bain & Co, i *Millennial* vivono nella “*contraddizione tra il mondo in cui sono stati allevati e la realtà che hanno dovuto affrontare*” (Youmark!, 2019). Cresciuti in un ambiente di certezze, quali il governo democratico, la famiglia e la fiducia riposta nell'economia in crescita, hanno poi subito un crollo: un contesto economico poco promettente, retribuzioni in calo, futuro incerto.

Questa generazione risulta essere, dunque, composta da persone idealiste e pragmatiche, orientate al presente e imprenditoriali. Inoltre, il mondo dei social network e del *digital* rende i *Millennial* difficili da attrarre, data la velocità alla quale sono esposti a numerosi contenuti (Milano, 2019).

Ricapitolando le priorità di *knowledge management* delle piccole aziende del *Made in Italy*, quali la ricerca di fonti esterne di conoscenza, i rapporti di fiducia, la visione di lungo termine e la centralità dei valori, le caratteristiche dei *Millennial* pongono nuove sfide.

Per quanto riguarda il concetto di *networking* e rapporti con enti esterni per favorire gli scambi cognitivi, i *Millennial*, familiari ai concetti del network e abituati a processare

numerosi stimoli, possono apportare un potenziamento da questo punto di vista. Tuttavia, i concetti di fiducia e *retention* nei contesti aziendali segnano un *trend* di indebolimento e appartengono sempre meno alle nuove generazioni, soprattutto in un contesto di maggiore mobilità internazionale.

Le aziende possono cercare di migliorare la *retention* del personale, potenziando le azioni volte allo sviluppo della fiducia e migliorando l'ambiente lavorativo. Possono, ad esempio, incrementare il livello delle forniture tecnologiche e IT dell'azienda, potenziare i canali *digital*, effettuare azioni per incrementare la morale e la coesione, e implementare piani di sviluppo talenti.

Devono, inoltre, cercare di fare dei valori e degli ideali la chiave per catturare le loro attenzioni, attraverso la sensibilizzazione alla cultura del territorio e dei suoi prodotti, e conferire loro un senso di appartenenza e la certezza di contribuire alla salvaguardia ed evoluzione delle tradizioni.

Ad ogni modo, in un contesto di velocità dei cambiamenti, la centralità della conoscenza tacita, che per definizione richiede tempo ed esperienza a costruirsi e trasmettersi, pone comunque i suoi rischi. Si propone, quindi, di incrementare il livello di codifica della stessa, anche facendo beneficio delle nuove tecnologie.

Nell'intenzione di fornire spunti per ricerche future, si evidenzia che il presente elaborato riporta delle evidenze iniziali sul *Made in Italy* a partire dall'analisi qualitativa di soli tre casi di aziende agroalimentari situate in diverse province del centro Italia. Tali conclusioni potranno essere validate o confutate da studi futuri di diverso tipo, come analisi empiriche di tipo quantitativo condotte su un numero elevato di casi estratti a campione, in grado di produrre risultati caratterizzati da una maggiore validità esterna che siano, per questo motivo, maggiormente rappresentativi e generalizzabili, oppure nuove analisi qualitative per lo studio in profondità di casi di PMI operanti in diversi settori, come quello meccanico piuttosto che il settore tessile, e/o in diverse regioni italiane per evidenziare eventuali differenze di contesto. Data la centralità del ruolo dei valori aziendali riscontrata in questa ricerca, si propone inoltre di effettuare nuovi approfondimenti sulla funzione e collocamento degli stessi nell'ambito dei processi di gestione della conoscenza, a conferma della proposta, del presente elaborato, che essi costituiscano un *hidden engine* nel *knowledge management* delle eccellenze italiane.

## Riferimenti Bibliografici:

- Alavi, M., e Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Albino, V., e Schiuma, G. (1999). Nuove modalità di creazione e diffusione della conoscenza nei distretti industriali. *atti del convegno "The future of district: labour, technology, organization, institution"*, Vicenza, 4.
- Alighieri, D. ... fatti non foste a viver come bruti, ma per seguir virtute e canoscenza. *Divina Commedia, Inferno, Canto XXVI*, 119-120.
- Anastasia, B., e Corò, G. (1996). *Evoluzione di un'economia regionale. Il Nordest dopo il successo*. Ediciclo-Nuova Dimensione, Portogruaro.
- Appleyard, M. M. (1996). *How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry*. *Strategic management journal*, 17(S2), 137-154.
- Barney, J.B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99-120.
- Becattini, G. (Ed.). (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. il Mulino.
- Becattini, G., e Rullani, E. (1993). Sistema locale e mercato globale, in «*Economia e politica industriale*», n. 80. Franco Angeli, Mi.
- Bennett, R., e Gabriel, H. (1999). Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of knowledge management* 3(3), 212-225.
- Bertels, T., e Savage, C. M. (1998). Tough questions on knowledge management. *Knowing in firms*, 7-25.
- Bianco, M., Giacomelli, S., e Rossi, S. (2012). L'impresa familiare: un'anomalia italiana?. *Il Mulino rivista*, 61(1), 56-64.
- Bierly, P. and Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), 123-135.
- Boletti, A. (2002). La conoscenza come capitale intellettuale. *It Consult*.
- Butler, J., e Piccaluga, A. (Eds.). (1997). *Knowledge, technology and innovative organizations*. Edizioni Angelo Guerini e Associati.
- Browne, S. (2012). *United Nations Industrial Development Organization: industrial solutions for a sustainable future*. Routledge.

- Brusoni, S., Prencipe, A., e Pavitt, K. (2001). Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: why do firms know more than they make?. *Administrative science quarterly*, 46(4), 597-621.
- Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., e Kianto, A. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: a comparison between high-and low-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1757-1781.
- Camuffo, A., e Grandinetti, R. (2005). I distretti industriali come economie della conoscenza. *Argomenti*.
- Cavaliere, V., Lombardi, S., e Giustiniano, L. (2015). Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*, 19(6):1124 - 1145.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., e Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Daood, A. (2020). *Made in Italy, strategia e tradizione: l'innovazione strategico-organizzativa nelle microimprese e nelle piccole imprese vitivinicole e calzaturiere tra cambiamento e "non-cambiamento"* (Doctoral Thesis). Sapienza Università di Roma, Roma.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management* 9(3):101-115.
- David, P. A., e Foray, D. (2003). Economic fundamentals of the knowledge society. *Policy futures in education*, 1(1), 20-49.
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World*. Transaction Publishers.
- Drucker, P. F. (1961). The technological revolution: notes on the relationship of technology, science, and culture. *Technology and Culture*, 2(4), 342.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperBusiness, New York, NY.
- Durst, S., e Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management* 16(6):879 - 903.
- Farneti, G., e Bartolini, M. (2009). *Sistemi di controllo manageriale e medie imprese: un'indagine nella provincia di Forlì-Cesena*. FrancoAngeli.
- Filippini, R., Guttel, W., e Nosella, A. (2010). *Dall'AUT-AUT all'ET-ET: competere con la conoscenza tra efficienza e innovazione*. Franco Angeli Edizioni.
- Foray, D. (2006). *L'economia della conoscenza*. Il Mulino.

- Fortis, M. (2005). *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione*. Il Mulino, Bologna.
- Gabrielli, G. (Ed.). (2006). *Conoscenza, apprendimento, cambiamento. La gestione dei programmi di knowledge e change management* (Vol. 1). FrancoAngeli.
- Gopalakrishnan, S., e Bierly, P. E. (2006). The impact of firm size and age on knowledge strategies during product development: A study of the drug delivery industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 3-16.
- Grant, R. M. (1994). *L'analisi strategica nella gestione aziendale: concetti, tecniche, applicazioni*. Il Mulino.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.
- Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). *The effect of strategic technology alliances on company performance*. *Strategic management journal*, 15(4), 291-309.
- Homburg, C., Grozdanovic, M. e Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71, 18-38.
- Howells, J. (1996). Tacit knowledge. *Technology analysis e strategic management*, 8(2), 91-106.
- Hult, G.T., Ketchen, D.J. e Slater, S.F. (2005). Marketing orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
- Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(4), 342-356.
- Kianto, A., P. Hurmelinna-Laukkanen, e P. Ritala (2010). Intellectual capital in service and product oriented companies. *Journal of Intellectual Capital* 11(3): 305-325.
- Liao, S. H. (2003). Knowledge management technologies and applications - Literature review from 1995 to 2002. *Expert systems with applications*, 25(2), 155-164.
- Lipparini, A. (2002). *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*. Il Mulino.
- Marshall, A. (1965). *Principles of Economics*. Macmillan, London.
- McEvily, B., e Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic management journal*, 26(11), 1033-1055.
- Mercurio, L. (2012). *Knowledge management e valore aziendale*. Turin, Italy: G. Giappichelli Editore.

- Morone, P., e Frasca, A. (2008). *L'apprendimento nell'economia della conoscenza*. Franco Angeli.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.
- Narver, J.C. e Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54, 20-35.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., e Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- North, K., e Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer.
- Oriarewo, G. O., Makurdi, N. A., e Kenneth, C. (2014). Responsiveness to knowledge as key determinant of competitive advantage: a resource-based study. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2, 1-18.
- Penrose E. T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford. (trad. ital. *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1973).
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Anchor Books (1966), trad. it. *La conoscenza inespresa* (1979). Armando Armando, Roma.
- Rullani, E. (1994). Il valore della conoscenza. *Economia e politica industriale*, vol. 82 (ISSN 0391-2078).
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Carocci, Roma.
- Rullani, E. (2009). Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città. *Economia Italiana*, (2), 427.
- Ruta, C., e Turati, C. (2002). *Organizzare il knowledge management* (pp. 1-208). Egea.
- Samarra, A., e Biggiero, L. (2008). Heterogeneity and specificity of Inter-Firm knowledge flows in innovation networks. *Journal of Management Studies*, 45(4), 800-829.
- Schiama, G. (2000). Dinamiche cognitive dei distretti industriali in evoluzione. *Economia e politica industriale*, vol. 106.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Theory of economic development*. Routledge.
- Sorge, C. (2003) *Gestire la conoscenza. Introduzione al knowledge management*. Sperling & Kupfer Editori.

- Stettner, U., Aharonson, B. S., e Amburgey, T. L. (2014). The Interplay Between Exploration and Exploitation in SMEs', Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs. *Technology, Innovation, Entrepreneurship and Competitive Strategy, Volume 14*.
- Subramaniam, M., e Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Sveiby, K. E. (1998). *What is Knowledge Management?* Articolo pubblicato online su sveiby.com
- Teece, D.J., 1998. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40 (3),55-79.
- Toffler, A. (1991). *Powershift. La dinamica del potere: Conoscenza, ricchezza e violenza alle soglie del XXI secolo*. Sperling & Kupfer.
- Viesti G. (2001). *Come nascono i distretti industriali*. Laterza, Roma-Bari.
- Wei, Y. e Wang, Q. (2011). Making sense of market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40, 267-277.
- Winter, S. G., e Nelson, R. R. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Wong, K. Y., e Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge management*, 8(3), 44-61.
- Yanow, D. (2003). Accessing local knowledge. *Deliberative policy analysis: Understanding governance in the network society*, 228-246.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Designs and Methods*. Sage Publications.
- Zaheer, A. e Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness and market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43, 1493-1509.

## Sitografia

- Associazione Italiana delle Aziende Familiari, e Spencer Stuart. (2007, 19 Giugno). Il top management nelle aziende italiane a controllo familiare. Disponibile da: [https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Il-top-management-nelle-aziende-italiane-a-controllo-familiare\\_19Jun2007.pdf](https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Il-top-management-nelle-aziende-italiane-a-controllo-familiare_19Jun2007.pdf)
- Ciccarelli, L. (2010). Knowledge Management. Progetto di integrazione degli appunti del corso. Disponibile da: <http://gestione-della-conoscenza.blogspot.com/2010/05/32-il-modello-seci-e-sua.html>
- Cinque, F. (2014). Quattrococchi “Azienda dell’Anno” per la guida Flos Olei. Disponibile da: <https://www.mywhere.it/azienda-anno-flos-olei/>
- Il Giornale delle PMI. (2019, 4 Dicembre). La soddisfazione dei dipendenti nelle PMI dipende dalla tecnologia fornita in azienda, lo rivela una ricerca di Lenovo. Disponibile da: <https://www.giornaledellepmi.it/la-soddisfazione-dei-dipendenti-nelle-pmi-dipende-dalla-tecnologia-fornita-in-azienda-lo-rivela-una-ricerca-di-lenovo/>
- Il Sole 24 Ore. (2016, 27 Dicembre). Distretti industriali. Disponibile da: [https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/distretti-industriali.html?refresh\\_ce=1](https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/distretti-industriali.html?refresh_ce=1)
- Istituto Treccani - Dizionario di Economia e Finanza. (2012). Definizione di conoscenza. Disponibile da: [http://www.treccani.it/enciclopedia/conoscenza\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/conoscenza_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)
- Gryger, L., Saar, T., e Schaar, P. (2010, Marzo). Building organizational capabilities: McKinsey Global Survey results. Disponibile da: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-organizational-capabilities-mckinsey-global-survey-results>
- Istat. (2019, 4 Dicembre). COMUNICATO STAMPA LE PROSPETTIVE PER L’ECONOMIA ITALIANA NEL 2019-2020. Disponibile da: <https://www.istat.it/it/archivio/236396>
- Milano, F. (2019, 3 Novembre). «Non prodotti ma emozioni»: così comprano i millennials. Disponibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/non-prodotti-ma-emozioni-cosi-comprano-millennials-ACTOcsv>
- Osservitalia. (2018, Novembre). Osservitalia: PMI italiane, fiore all’occhiello dell’economia nazionale. Disponibile da: <https://know.cerved.com/imprese-mercati/osservitalia-pmi-fiore-allochiello/>

- Redazione Mondopmi. (2019, 24 Luglio). DISTRETTI INDUSTRIALI: COSA SONO E QUALI SONO I PIÙ IMPORTANTI IN ITALIA? Disponibile da: <https://www.mondopmi.com/mercati-e-settori/distretti-industriali-cosa-sono-e-quali-sono-i-piu-importanti-in-italia>
- Somma, P. (2017, 4 Giugno). I distretti industriali: punti di forza e prospettive di sviluppo. Disponibile da: <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>
- Spencer Stuart. (2007, 19 Giugno). Il top management nelle aziende italiane a controllo familiare. Disponibile da: [https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Il-top-management-nelle-aziende-italiane-a-controllo-familiare\\_19Jun2007.pdf](https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Il-top-management-nelle-aziende-italiane-a-controllo-familiare_19Jun2007.pdf)
- Trevisan, M., 2016. *Conoscenza*. Glossario etimologico: <https://www.libero-arbitrio.it/glossario-etimologia/conoscenza-significato-etimologia/>
- The Van. (2019, 8 Marzo). ACQUISIZIONI ALL'ITALIANA - Molte nostre aziende sono finite in mani straniere. Ma ci sono numerose eccellenze Made in Italy che continuano a fare shopping all'estero. Disponibile da: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/food-finance/lifestyle/aziendeitaliane.htm>
- Valli, M. (2019, 23 Gennaio). Viaggio attorno ai numeri: Matematica e Montessori. Disponibile da: <http://mariovalle.name/matematica/viaggio-attorno-ai-numeri.html>
- Vitali, G. (2019, Marzo). La performance internazionale dei distretti agroalimentari. Disponibile da: <http://www.eyesreg.it/2019/la-performance-internazionale-dei-distretti-agroalimentari/>
- Sito Aziendale - Cantina Sant'Andrea. (n.d.). Disponibile da: <https://www.cantinasantandrea.it/site/>
- Sito Aziendale - Dolceamaro S.r.l. (n.d.). Disponibile da: <http://dolceamaro.com/>
- Sito Aziendale - Quattrociocchi (n.d.). Disponibile da: <https://www.olioquattrociocchi.it/>
- Youmark! (2019, 30 Ottobre). I Millennial, una generazione 'di mezzo', nata analogica ma cresciuta digitale, alla ricerca di esperienze ma conscia del fatto che sarà meno ricca dei propri genitori. La fotografia dei consumi e della media fruizione di Bain & Co e Il Sole 24 Ore - Youmark! Disponibile da <https://youmark.it/ym-interactive/i-millennial-una-generazione-di-mezzo-nata-analogica-ma-cresciuta-digitale-alla-ricerca-di-esperienze-ma-conscia-del-fatto-che-sara-meno-ricca-dei-propri-genitori-la-fotografia-dei-consumi-e-d/>

## **Elenco delle figure**

Figura 1: La rappresentazione della conoscenza tacita ed esplicita attraverso l'iceberg .....	10
Figura 2: La spirale della conoscenza di Nonaka e Takeuchi .....	14
Figura 3: Come le caratteristiche intrinseche delle PMI influenzano il knowledge management ...	26
Figura 4: Organigramma aziendale Dolceamaro S.r.l. ....	31
Figura 5: La produzione dei confetti nelle caldaie rotanti.....	34
Figura 6: produzione industriale dei cioccolatini al latte .....	37
Figura 7: produzione industriale delle uova di Pasqua.....	38
Figura 8: produzione industriale dei macarons .....	38
Figura 9: Rivenditori dei prodotti del brand Papa.....	39
Figura 10: il blog dei confetti sul sito aziendale .....	40
Figura 11: Americo Quattrococchi e la passione per la qualità.....	44
Figura 12: L'Olivastro.....	44
Figura 13: innovazione del packaging e diversificazione dei prodotti realizzata da Americo.....	45
Figura 14: Riconoscimenti ottenuti dall'azienda Quattrococchi.....	46
Figura 15: storico di località in cui si è insediata la famiglia Pandolfi per la produzione del vino .	48
Figura 16: esempio di confezione pacchetto regalo vini "Sogno" e "Riflessi Circeo" .....	49
Figura 17: il punto di vendita al dettaglio della Cantina Sant'Andrea .....	51
Figura 18: Foto di Letizia Giovannone con Americo Quattrococchi in fase di intervista .....	74
Figura 19: Foto di Letizia Giovannone con Andrea Pandolfi in fase di intervista.....	74
Figura 20: Foto di Letizia Giovannone con Andrea Pandolfi in fase di intervista.....	75

## **Elenco delle tabelle**

Tabella 1: Elenco delle interviste effettuate funzionali all'esplorazione dei casi aziendali.....	10
---	----

## Appendice

### Protocollo utilizzato per le interviste

1. Raccontami della storia di come è nata la vostra azienda
2. Sono stati apportati dei cambiamenti dopo che avete successo vostro padre in azienda?
3. Cosa avete imparato dai vostri genitori?
4. Come avete ampliato le vostre conoscenze sul mondo della cioccolata/olio/vino?
5. Chi si occupa delle funzioni manageriali e di marketing? Che cosa ha studiato?
6. Quali sono i principali ruoli per portare avanti l'azienda e quali sono i requisiti per ogni ruolo (es laurea, diploma, corsi frequentati)?
7. Una volta esplicitate le funzioni svolte in azienda, spiegare come vengono formati i lavoratori per ogni funzione
8. Ci sono dipendenti che lavorano da molto tempo per voi?
9. Quando c'è un neo assunto come viene formato per comprendere la storia e cultura aziendale e il modo di lavorare?
10. La vostra cultura è caratterizzata da condivisione e collaborazione? Se un dipendente apporta una nuova idea, è disponibile a spiegarla a tutti i membri dell'organizzazione?
11. Esiste una memoria dell'impresa, che guida i comportamenti e gli obiettivi da perseguire?
12. Intervistando alcuni dipendenti: vi sentite motivati a lavorare per l'azienda? Perché?
13. Una volta entrati a far parte dell'organizzazione, come siete stati avvicinati alla cultura?
14. Nel vostro lavoro esistono delle routine, ci sono dei comportamenti ripetuti ogni giorno e necessari per mandare avanti l'azienda?
15. Ci sono degli "archivi" fisici o informatizzati in cui scrivete e condividete informazioni private sull'azienda e che vi servono per il lavoro? se sì, chi si occupa di formalizzare le informazioni?
16. Esiste scambio di conoscenza con i clienti? Avete mai imparato come migliorare le vostre performance in base a spunti o consigli da parte di un cliente?
17. Lasciate autonomia ai dipendenti o formalizzate tutte le operazioni che devono attuare?

18. Esistono dei premi in base ai risultati dei singoli dipendenti?
19. Chi si occupa dell'aspetto finanziario? Qual è la sua formazione universitaria?
20. Chi si occupa dello studio del mercato? Qual è la sua formazione universitaria?
21. Chi si occupa della gestione dei macchinari presenti in azienda? Qual è la sua formazione universitaria?
22. Quali sono e principali fonti di reperimento della conoscenza per l'impresa, differenziando anche riguardo al diverso tipo di conoscenza (manageriale, tecnico-produttiva, di mercato ecc.)? E come viene applicata?
23. Vengono condivise le conoscenze sul mercato del cioccolato/olio/vino ai vostri dipendenti, al fine di migliorare le prestazioni?
24. A vostro parere, si apprendono alcune cose fondamentali su come lavorare direttamente al lavoro (formazione on the job)?
25. C'è qualcuno che potreste definire coach o mentore, punto di riferimento dei lavoratori?
26. Come comunicate le informazioni con i vostri dipendenti? Attraverso piattaforme online comuni (es whatsapp) e/o personalmente?
27. C'è mai stato bisogno di cambiare strategia in base a cambiamenti del mercato? È stato difficile abituarsi e reagire prontamente al cambiamento?
28. Pensate di conoscere bene e di soddisfare pienamente i vostri clienti?
29. Conoscete bene i vostri competitors? Cosa vi differenzia da loro?
30. I responsabili dei macchinari conoscono perfettamente l'uso delle tecnologie alla base? Si aggiornano in caso di innovazioni tecnologiche?
31. Quali sono i punti di forza della vostra funzione di marketing?

## Foto aggiuntive effettuate in fase di intervista

*Figura 18: Foto di Letizia Giovannone con Americo Quattrococchi in fase di intervista*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

*Figura 19: Foto di Letizia Giovannone con Andrea Pandolfi in fase di intervista*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

*Figura 20: Foto di Letizia Giovannone con Andrea Pandolfi in fase di intervista*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

## Sintesi

Il Ventesimo secolo è caratterizzato dalla crescente attenzione al ruolo della conoscenza nel raggiungimento del vantaggio competitivo delle imprese. Nel 1998 Thomas Bertels e Charles M. Savage descrivono il passaggio dall’Era Industriale alla *Knowledge Era*, proponendo la visione per cui “*we are not just working with raw materials, but also raw ideas. Values and valuing are the lubrication that makes good idea refinement possible*” (Bertels e Savage, 1998, p.24).

La conoscenza, dunque, diviene oggetto di interesse di numerosi studiosi ed economisti, che analizzano la corrispondenza tra la stessa e l’ottenimento del vantaggio competitivo delle imprese, dando vita al filone di studi sul *knowledge management*. Con *knowledge management* si intende la gestione sistematica dei processi, che consente di identificare, creare, archiviare, condividere e utilizzare le risorse di conoscenza individuali e collettive, a beneficio degli attori coinvolti (Browne, 2012), oppure “*the art of creating value from intangible assets*” (Sveiby, 1998, p.1).

Il capitale intellettuale creato e detenuto dalle imprese rappresenta un valore sia internamente, in quanto è funzionale all’aumento di efficienza, produttività e qualità dei prodotti e servizi offerti, sia esternamente, quale fonte di attrazione per gli investitori esterni ed elemento di credibilità e riconoscimento nelle relazioni pubbliche.

La maggioranza degli studi sul *knowledge management* si sono focalizzati sulle grandi imprese *high-tech*, dando particolare rilevanza all’IT. Sebbene i settori *low-tech* siano per definizione caratterizzati da una bassa “intensità tecnologica”, essa non necessariamente si traduce in una bassa “intensità di conoscenza”.

Le cosiddette 4 A che rappresentano il *Made in Italy* (Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica-plastica e Alimentari-vini) sono esempi di settori *low-tech* e le imprese che li compongono sono caratterizzate nella maggioranza da una piccola o media dimensione e da bassi investimenti in ricerca e sviluppo. Nonostante la piccola dimensione e la bassa intensità tecnologica caratterizzino il tessuto produttivo italiano, il concetto di *Made in Italy* si è evoluto nel corso del tempo su scala globale, fino ad essere associato ad esempio di “eccellenza” nell’immaginario collettivo.

Lo scopo del presente elaborato è quello di comprendere come le piccole imprese del *Made in Italy* nel settore agroalimentare creino, sviluppino, tramandino e gestiscano la conoscenza, muovendo l'idea che la produzione italiana abbia raggiunto l'accezione di eccellenza soprattutto grazie alle relazioni tra piccole realtà in determinati territori, che hanno deciso di condividere le proprie esperienze e il *know-how* acquisito e tramandato di generazione in generazione per diventare più competitive a livello internazionale.

Partendo dallo studio delle caratteristiche intrinseche della conoscenza e delle principali teorie di *knowledge management*, e delineando gli elementi comuni nella gestione del capitale intellettuale all'interno dei distretti italiani, si giunge all'analisi empirica di tre piccole imprese agroalimentari italiane, che hanno ottenuto riconoscimenti internazionali, dal punto di vista delle fonti di reperimento, generazione e gestione della conoscenza.

Le imprese oggetto di analisi sono:

- **Dolceamaro Srl**, azienda a conduzione familiare situata in provincia di Isernia, che si occupa della produzione e vendita di confetti, cioccolata e macarons. Dolceamaro vende dolci sotto i propri marchi Papa e Cuore Nero, ma è anche fornitore ufficiale di dolci in private label presso multinazionali, quali McDonald's e Unilever.
- **Azienda agroalimentare Quattrociocchi**, impresa con sede nel cuore della provincia di Frosinone. L'azienda, grazie alla tradizione ed esperienza familiare nella coltivazione dell'olio dal 1888 ha sviluppato olii extra vergine di elevata qualità che hanno ottenuto riconoscimenti internazionali di prestigio. L'azienda ha anche differenziato l'offerta in prodotti alimentari a base di olio, e ha recentemente lanciato una linea creme spalmabili e dolci.
- **Cantina Sant'Andrea Azienda Agricola**, azienda vinicola con sede nella provincia di Latina, che ha vinto e continua a vincere nel 2019 numerosi riconoscimenti a livello internazionale per i suoi vini pregiati, quali medaglia d'oro per il vino rosso nel Concours Mondial Bruxelles (2019), oro e argento con due diversi vini rosati nel Mondial du Rosé a Cannes (2019), oro per il moscato nel concorso Vinalies di Parigi (2019).

Di seguito vengono descritte le maggiori teorie di *knowledge management*, le caratteristiche della conoscenza e le tecniche di misurazione della stessa.

Ad avviare il filone di studi sul *knowledge management* sono stati gli economisti giapponesi Nonaka e Takeuchi, i quali nell'elaborato *The Knowledge Creating Company* del 1995, studiano e analizzano le organizzazioni dal punto di vista della creazione e gestione della conoscenza, con l'intento di delineare la relazione tra il capitale intellettuale e le performance delle imprese.

In particolare, gli autori hanno reso nota l'importanza della dimensione tacita nel *knowledge management*, in quanto, essendo un tipo di conoscenza soggettiva, derivante dal contesto e dall'esperienza, può essere considerata alla base delle differenze tra le varie culture delle imprese e, infine, delle performance che esse raggiungono. La conoscenza tacita include "idee soggettive, convinzioni e intuizioni che non sono facilmente visibili ed espressi e che sono altamente personali e difficili da formalizzare" (Nonaka e Takeuchi, 1995, p.8). La dimensione tacita della conoscenza è stata introdotta per la prima volta da Michael Polanyi, con la celebre frase "*we can know more than we can tell*" (Polanyi 1966, p. 4). La conoscenza tacita è basata sul *background* dei singoli soggetti e si fonda su educazione, esperienze passate, ideali, valori e sentimenti. Facendo riferimento al *Made in Italy*, nel settore alimentare la conoscenza tacita rappresenta il saper realizzare artigianalmente un determinato prodotto, come ad esempio confetti fatti a mano, dolci, formaggi, seguendo uno specifico procedimento del quale il produttore ha acquisito conoscenza in seguito ad anni di esperienza, che costituisce il "tocco" o il "segreto" del produttore ed è difficile da codificare e replicare altrove.

La conoscenza esplicita, invece, rappresenta un sapere codificato e archiviato nei database di un'impresa, ed è più semplice da individuare. Il sapere esplicito, infatti, è un insieme di numeri, codici, formule scientifiche, facilmente comunicabili, procedure codificate o principi universali (Nonaka e Takeuchi, 1995, p.8). Esempi di conoscenza esplicita nel settore alimentare sono documenti di qualità e certificazioni, ricette, label dei prodotti, manuali di istruzioni di utilizzo di un determinato macchinario, brevetti, e così via.

La creazione della conoscenza organizzativa viene definita come la capacità di un'impresa nel suo insieme di generare nuova conoscenza, diffonderla all'interno dell'organizzazione ed incorporarla nei prodotti e servizi (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Secondo Nonaka (1994, p. 18) la creazione di conoscenza avviene attraverso quattro tipi di conversione tra conoscenza tacita ed esplicita:

1. dalla conoscenza tacita alla conoscenza tacita
2. dalla conoscenza esplicita alla conoscenza esplicita
3. dalla conoscenza tacita alla conoscenza esplicita
4. dalla conoscenza esplicita alla conoscenza tacita.

Il primo metodo di generazione della conoscenza, da conoscenza tacita a tacita, viene definito “socializzazione”. L’elemento chiave per acquisire la conoscenza tacita è l’esperienza, come avviene, ad esempio, nel processo di formazione *on the job* dei lavoratori.

Il passaggio da conoscenza esplicita ad esplicita, viene invece definito “combinazione”. Al contrario del metodo precedente, la combinazione richiede l’utilizzo del linguaggio. In questo caso, la conoscenza si genera attraverso la riconfigurazione e scambio di informazioni attraverso documenti di supporto e processi sociali, come ad esempio *meetings*, e-mail o conversazioni telefoniche.

Il terzo e quarto metodo di creazione della conoscenza prevedono, rispettivamente, la conversione da conoscenza tacita ad esplicita e da conoscenza esplicita a tacita. Da ciò è possibile dedurre che, a parere di Nonaka, l’interazione tra i due tipi di conoscenza dà vita a nuova conoscenza. Conoscenza tacita ed esplicita godono delle caratteristiche di complementarità e di capacità di espansione dovuta all’interazione.

La conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita viene definita “esternalizzazione”. La conversione della conoscenza esplicita in conoscenza tacita, invece, prende il nome di “interiorizzazione” (Nonaka, 1994).

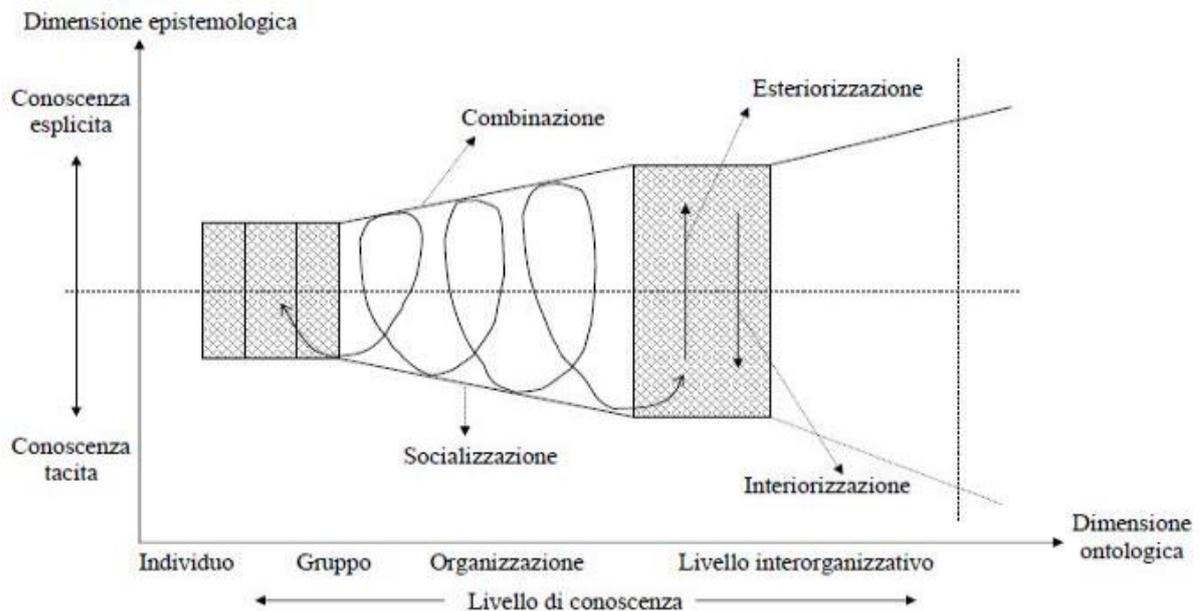
Il modello di creazione di conoscenza idealizzato da Nonaka e Takeuchi, spesso definito “a spirale”, prevede, inoltre, l’analisi di tre differenti dimensioni del sapere, quali la dimensione epistemologica, ontologica e il fattore temporale.

La *dimensione epistemologica* rappresenta il luogo nel quale avviene la conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita.

La *dimensione ontologica* esplora il processo di trasformazione a livello di gruppi e di organizzazione della conoscenza creata dagli individui.

Il *fattore temporale*, infine, determina la natura dinamica delle relazioni tra le altre due dimensioni o “spirali della conoscenza”, dalla cui interazione emerge la capacità di innovazione (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Figura 1: La spirale della conoscenza di Nonaka e Takeuchi



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1995, p. 117

La crescente attenzione delle organizzazioni all’attuazione di politiche di *Knowledge Management* deriva dalla possibilità di migliorare i processi, innovare ed ottenere vantaggi competitivi attraverso lo sfruttamento del capitale intellettuale. Tali benefici prodotti dalla conoscenza derivano dalle sue caratteristiche peculiari che la distinguono dagli asset tangibili posseduti dalle imprese e la rendono una risorsa fondamentale per il successo.

La conoscenza si differenzia dagli asset tangibili in quanto è una risorsa che gode del potere di moltiplicazione in seguito al processo di condivisione (Rullani, 2004). È, dunque, un asset *non esauribile e non esclusivo* dal momento che può essere impiegata contemporaneamente da più individui che la possiedono e, a differenza delle risorse fisiche, non si esaurisce, non è soggetta ad usura e, adoperata nel modo giusto, può persino generare maggiore conoscenza (Toffler, 1991).

La conoscenza, inoltre, è caratterizzata dal fattore di *cumulatività*, ovvero la possibilità di generare nuovo sapere tramite la combinazione e rielaborazione di informazioni. L'uso contemporaneo di tale asset da parte di più individui non ne comporta una diminuzione di disponibilità da parte del singolo utente.

Nonostante la possibilità di condividere infinitamente la conoscenza, spesso essa rimane *localmente delimitata* e *poco persistente* per scelte interne. Ciò significa che la conoscenza risulta essere legata al contesto di appartenenza. Ad esempio, la singola impresa tende a proteggere il proprio capitale intellettuale tramite brevetti o altri strumenti che ne assicurino la segretezza.

La conoscenza permette di ottenere vantaggi competitivi duraturi, soprattutto quando è difficile da copiare o trasferire (North e Kumta, 2018). La difficile replicabilità delle conoscenze delle singole imprese rende le stesse specifiche delle varie realtà di riferimento. Nelson e Winter considerano le organizzazioni come entità che si occupano di creare, conservare e accumulare le conoscenze, dando vita in tal modo alle "routine organizzative". Le routine sono frutto del vissuto delle imprese e ne influenzano i processi. Esse rappresentano la memoria delle organizzazioni e si distinguono da impresa a impresa (Winter e Nelson, 1982).

Lo scambio reciproco di conoscenza da parte di più organizzazioni può essere una grande fonte di crescita e innovazione per le piccole imprese ed è reso necessario da una concorrenza che diviene sempre più globale a causa del continuo sviluppo di mobilità e tecnologie. Lo scambio di conoscenza tra le imprese è il fattore principale alla base del successo dei distretti industriali italiani, i quali sono caratterizzati dal continuo arricchimento del "sapere contestuale", come lo definisce Becattini, cioè dall'insieme di conoscenze non codificate che maturano a livello delle diverse imprese e del loro tessuto di relazioni locali (Becattini, 1987). Lo scambio, la gestione e la creazione di nuova conoscenza hanno consentito alle piccole realtà appartenenti ai distretti di sviluppare un *comparative advantage*, frutto dell'appartenenza ad un determinato territorio, che ha portato i prodotti *Made in Italy* a raggiungere il carattere di eccellenza a livello globale. Tuttavia, il capitale conoscitivo non deve essere ridotto a semplice conseguenza di dinamiche relazionali, in quanto esso stesso influisce su queste ultime.

Infatti, sebbene la rete di relazioni con l'esterno sia essenziale per acquisire conoscenza, è anche vero che è la stessa conoscenza detenuta dalle imprese ad influire positivamente sulla capacità di queste ultime di intrattenere e coordinare relazioni con diversi partner (Brusoni, Prencipe e Pavitt, 2001).

Oltre alla differenza tra conoscenza tacita ed esplicita, esistono nella letteratura ulteriori classificazioni di forme di conoscenza. Tra le diverse tipologie di conoscenza riconosciute in letteratura, tre sono quelle considerate fondamentali per il successo e per l'innovazione di imprese e distretti: *la conoscenza manageriale, tecnica e di mercato* (Sammarra e Biggiero, 2008).

La *conoscenza tecnica* comprende il know-how e le competenze necessarie per lo sviluppo e fabbricazione di prodotti e processi, che consentono alle imprese di rispondere prontamente al contesto tecnologico in rapida evoluzione (Sammarra e Biggiero, 2008). Howells et al. (2003) annoverano come costituenti della conoscenza tecnica le conoscenze scientifiche, applicate e sperimentali.

La *conoscenza manageriale* indica le competenze e conoscenze necessarie per coordinare e supervisionare in modo efficiente ed efficace le risorse e i processi organizzativi. È la conoscenza che consiste nell'integrare e coordinare tra loro gli altri tipi di conoscenze specializzate all'interno dell'organizzazione.

La *conoscenza di mercato* deriva dall'organizzazione strutturata dell'insieme di informazioni sul mercato, sui segmenti e sui clienti target. Contribuiscono alla formazione di questo tipo di conoscenza le ricerche di mercato qualitative (come focus group, etnografia) e quantitative (quali indagini, analisi dati), l'esperienza diretta sul campo e lo scambio con imprese collaboratrici.

Una volta delineate le differenti nozioni di conoscenza, è indispensabile individuare come misurarla, al fine di esaminare le tecniche maggiormente utilizzate dalle imprese oggetto di analisi. A tal proposito, Darroch (2005) identifica tre differenti metodi di misurazione della conoscenza, strettamente correlati tra loro:

1. *Knowledge acquisition*, che si riferisce all'ubicazione, creazione o scoperta di sapere. La conoscenza può derivare da differenti fonti e si rispecchia in una moltitudine di problematiche fronteggiate dalle imprese. La conoscenza viene acquisita in maniera

soggettiva dai lavoratori di un'impresa, in base alle loro abilità ed esperienze pregresse.

Inoltre, la conoscenza può essere ottenuta tramite i rapporti dell'impresa con fornitori e clienti.

2. *Knowledge dissemination*, ovvero le modalità di trasferimento della conoscenza all'interno delle organizzazioni, identificate da Nonaka e Takeuchi (1995) nelle quattro tipologie citate sopra (socializzazione, esternalizzazione, combinazione ed internalizzazione).
3. *Responsiveness to knowledge*, che indica il modo in cui le imprese rispondono ai vari tipi di conoscenza a cui hanno accesso, utilizzandoli e sviluppandoli al fine dell'accrescimento del vantaggio competitivo (Oriarewo e al., 2014).

Le caratteristiche peculiari delle piccole e medie imprese hanno un impatto considerevole sui loro processi di *knowledge management*, che differiscono nelle diverse fasi rispetto alle grandi imprese.

In particolare, le grandi imprese sono avvantaggiate nello sviluppo interno della conoscenza, poiché detengono maggiori risorse finanziarie per investire in ricerca e sviluppo. Inoltre, maggiore è la dimensione dell'impresa, minore è la tendenza a rivolgersi a fonti esterne, in quanto l'innovazione può portare a conflitti organizzativi, dal momento che impatta sulle routine organizzative e/o sulla struttura di potere (Gopalakrishnan e Bierly, 2006)

Le piccole imprese, invece, prediligono maggiormente lo sviluppo di conoscenza tramite fonti esterne. Ciò è dovuto al fatto che dispongono di risorse interne limitate e necessitano di guardare l'esterno per acquisire nuove competenze. Per "esterno" ci si riferisce ai diversi attori del loro network, come fornitori, collaboratori, clienti, concorrenti e istituzioni, come le università.

Le tre imprese oggetto di analisi del presente elaborato sono esempi di piccole realtà aziendali che, nonostante la limitatezza delle risorse, sono riuscite a farsi conoscere a livello internazionale.

I casi sono accumulati dalle seguenti caratteristiche:

- Aziende **familiari** di **medio-piccola dimensione**, con presenza rilevante dei membri della famiglia nella gestione dell'azienda, dove il “capofamiglia” è il proprietario-gestore e personaggio chiave nei processi decisionali e nella gestione della conoscenza.
- **Struttura funzionale**, dove alcune funzioni sono rappresentate da un'unica persona (in particolare nei casi Quattrococchi e Sant'Andrea) date le limitate dimensioni.
- Forte tradizione nel **Made in Italy**, posizionate in nicchie **agro-alimentari** di successo con uno spiccato orientamento alla qualità ed un elevato grado di artigianalità, vincitrici di premi e riconoscimenti nazionali e internazionali, e con un'elevata internazionalizzazione (in tutte e tre le aziende più del 50% fatturato è dedicato all'esportazione). Nei tre casi, infatti, l'elevata differenziazione di prodotto tramite la ricerca della qualità, l'artigianalità e il legame al territorio ha permesso alle realtà di elevarsi, evitando la produzione standard e indifferenziata, tipica della commodity alimentari, e puntando invece al prodotto di nicchia, una “*specialty*” alimentare che favorisce il successo internazionale del distretto di riferimento.
- Contributo significativo delle **seconde o terze generazioni** sui temi di crescita, innovazione, differenziazione, diversificazione della gamma e internazionalizzazione.
- Appartenenza ad un **distretto italiano**, con una forte rilevanza del territorio ai valori, al bagaglio conoscitivo e al successo delle aziende. Il distretto determina alta specializzazione produttiva nel contesto territoriale di riferimento, formato da imprese di piccole o piccolissime dimensioni, tra loro strettamente legate da rapporti di collaborazione, caratterizzate da grandissime competenze e specializzate in una o più fasi di un processo produttivo. L'ancoraggio socioculturale ad un territorio specifico ha favorito la rapida diffusione del know-how e la nascita di un'identità culturale e imprenditoriale comune. Secondo studi di settore, l'appartenenza ad un blocco di industrie che lavorano nella stessa filiera è una garanzia di performance migliori rispetto alla media, traino dell'export e assicurazione di crescita sostenuta anche per il prossimo futuro (Vitali, 2019).

I tre casi presentati costituiscono chiari esempi dell'utilizzo e gestione della conoscenza come risorsa chiave al raggiungimento del vantaggio competitivo. Richiamando ad esempio la storia di Cantina Sant'Andrea, l'azienda è stata in grado di ricostruirsi dopo una serie di sventure che hanno portato alla distruzione dei campi di lavoro o emigrazione della famiglia in diverse località, dalla Sicilia, alla Tunisia, per poi stabilirsi in una cittadina del Lazio.

I proprietari della Cantina S. Andrea si sono rivelati i veri *Knowledge Workers*, il capitale umano detentore delle conoscenze necessarie a ricostruire più volte un'azienda da zero, cambiando terreni, luogo e forza lavoro. L'azienda non è soltanto stata ricreata, ha anche ottenuto un chiaro vantaggio sui concorrenti identificato dai premi vinti nel corso degli anni.

Come anticipato nella prima parte, le aziende analizzate, essendo a bassa intensità tecnologica, raggiungono un valore aggiunto soprattutto grazie alla conoscenza tacita (Nonaka e Takeuchi, 1995). Si tratta di routine di produzione sviluppate nel tempo e assimilate con l'esperienza e l'apprendistato, ma non codificate.

La trasmissione avviene con il tempo ed è basata sulla conquista e creazione della fiducia. Ne fa esempio la storia di Claudio Papa in Dolceamaro Srl, il quale, pur essendo figlio dei proprietari dell'azienda, ha dovuto instaurare un rapporto fiduciario con il detentore della conoscenza dei processi artigianali della realizzazione dei confetti, ossia il mastro artigiano Michele Ciarlante, il quale inizialmente era restio a condividere il proprio "saper fare", temendo di essere sostituito.

Si sono osservati comunque, seppure con minore enfasi ai fini del valore aggiunto, esempi di conoscenza tecnica esplicita e codificata, che aumentano di rilevanza nell'esempio di Dolceamaro, realtà che, rispetto alle altre due, possiede una maggiore dimensione e livello di struttura. Ci si riferisce, per esempio, ai manuali e supporti utilizzati nei corsi di formazione in merito ai temi di qualità e sicurezza.

A conseguenza della inclinazione alla tipologia conoscitiva tacita, i metodi di generazione e trasmissione di conoscenza (Nonaka, 1994) prevalenti in queste imprese sono la socializzazione (da tacita a tacita) e l'interiorizzazione (da esplicita a tacita). La socializzazione avviene, come indicato dalla parola stessa, dalle interazioni sociali, ossia dall'esperienza, l'osservazione del "maestro" e processi di apprendistato on the job. Ci si riferisce per esempio all'osservazione della lavorazione dei confetti, alla selezione delle olive migliori e sensibilità al sapore dell'olio, all'apprendimento delle tecniche antiche per la lavorazione del vino, rispettivamente nei tre casi analizzati.

L'interiorizzazione si riferisce al *learning by doing* (Ciccarelli, 2010). Nel caso di Dolceamaro, per esempio, i supporti visibili, rappresentati dai codici e manuali consultati nei corsi di formazione e applicati sul lavoro, vengono progressivamente rimossi e assimilati nei processi di produzione e gestione della qualità, interiorizzati nelle routine organizzative (Grant, 1994).

Alle dinamiche cognitive interne si aggiungono gli scambi di conoscenza esterni tra le aziende presenti nel distretto, dai quali consegue la creazione di nuova conoscenza (Camuffo, A. e Grandinetti, R., 2005) basata sul "*learning by interacting*" (Viesti, 2001).

Sono infatti numerose le fonti relazionali esterne adoperate per lo sviluppo e innovazione della conoscenza nei casi presentati. Più precisamente, si sono osservati i seguenti elementi:

- Il ruolo rilevante di **advisor esterni** nelle diverse scelte produttive aziendali, diverse volte assunti direttamente in azienda. In Dolceamaro, è il caso di Paola, la responsabile della sicurezza, affiancata da un esperto esterno operante nello stesso distretto all'inizio della sua carriera nella società. Oppure dell'Ingegnere, che ha prestato il suo contributo in azienda in ambito dei processi industriali e automatizzazione da oltre dieci anni ed è stato assunto di recente. In Quattrococchi, è il caso del designer professionista al quale sono state affidate le forme delle bottiglie, confezioni e loghi aziendali in modo tale che lo stile seguisse gli stili richiesti dal mercato e l'obiettivo strategico di internazionalizzazione.
- Il ruolo del **network del distretto**, dove in tutti e tre i casi presentati si evidenzia una collaborazione stretta con i fornitori, clienti o attori connessi. Le società beneficiano dei vantaggi connessi all'appartenenza di un distretto industriale, quali la vicinanza geografica delle imprese e l'elevato livello di specializzazione (Sammorra e Biggiero, 2008). La vicinanza geografica permette la circolazione di merci e di risorse umane nel territorio e tra le aziende, favorendo lo scambio di conoscenze e l'innovazione nell'intero distretto; l'alta specializzazione favorisce la creazione di rapporti di sub fornitura consolidati di cui beneficia tutto il polo produttivo. Ne risente positivamente anche la distribuzione del lavoro e l'efficienza di tutto il sistema di produzione locale. In Dolceamaro, per esempio, in ambito sicurezza avvengono confronti periodici con aziende collaboratrici, il

marketing si avvale del contributo diretto dei clienti, anche attraverso gli strumenti *digital*. In Sant'Andrea, la vicinanza dei ristoratori nell'area turistica del Circeo consente lo scambio di idee che favorisce l'innovazione di prodotto.

- Il ruolo delle **fiere** e dell'osservazione diretta dei **concorrenti**. In Quattrococchi, la partecipazione a fiere nazionali ed internazionali si è rivelata cruciale all'ispirazione e sviluppo di nuove competenze, e diverse innovazioni di prodotto sono avvenute con la filosofia del "*best second*". In Cantina Sant'Andrea, diverse innovazioni sono state fulcro di studi universitari condotti sull'osservazione di 40 diverse cantine italiane. I proprietari, inoltre, partecipano attivamente a fiere di settore come il Vinitaly, il salone internazionale dei vini e distillati che si svolge con una serie di eventi aventi numerosi focus tematici (es. dal *wine tasting* al *packaging*) costituendo una tappa annuale di riferimento per il networking tra produttori.
- Il ruolo delle **istituzioni locali**, come il coinvolgimento delle Università nei processi di ricerca e sviluppo, osservati in Dolceamaro e Cantina Sant'Andrea. Negli ultimi decenni sono nate in numerose città italiane corsi di laurea in materie enogastronomiche, diffusione trainata dalla diffusione di *Slow Food*, associazione che promuove la preparazione lenta dei cibi secondo la tradizione, libera dai sistemi produttivi di massa e dalle modifiche genetiche. Il supporto universitario si avvicina al mondo agroalimentare in carattere scientifico (chimica, fisica, microbiologia), umanistico (storia e cultura dell'alimentazione, degustazione critica) e anche economico (economia agroalimentare, marketing ristorativo).

Come osservato da Filippini Guttel e Nosella (2010), lo sviluppo di conoscenza tramite fonti esterne è superiore, in proporzione, rispetto a quanto avviene in grandi imprese, data la limitatezza delle risorse interne in realtà piccole. Le strutture organizzative tendono essere informali e i proprietari-gestori sono in genere centrali nei processi di *knowledge management* (Durst e Edvardsson, 2012).

In tali contesti in genere la maggior parte delle conoscenze viene mantenuta nella mente del proprietario e alcuni dipendenti chiave.

Si evidenzia, dunque, il rischio di perdita di conoscenza nel caso in cui membri chiave lascino l'azienda. Tuttavia, nei tre casi analizzati questo rischio non è percepito come grave, data la visione di lungo termine dei membri della famiglia e dei membri chiave, l'elevato tasso di *retention* osservato negli anni, l'unione "familiare" e la fiducia instaurata che riducono le potenzialità di perdita della conoscenza.

In tutti e tre i casi aziendali presentati è emersa la presenza pervasiva di valori e ideali nei quali i membri della famiglia e dell'organizzazione credono e si riconoscono e che costituiscono le fondamenta delle loro vite lavorative. Su di essi basano i loro sforzi e la loro motivazione, in base ai valori impostano le priorità, prendono decisioni, ed essi sono poi riflettuti nell'ambiente circostante, nella spinta creativa nei momenti di difficoltà, nella ricerca maniacale della qualità e nella definizione stessa di qualità.

I valori consentono lo sviluppo nel tempo e nella storia delle aziende di un insieme di sensibilità e percezioni utilizzate nella ricerca della qualità, che non si possono spiegare e costituiscono un motore nascosto ("*hidden engine*") in tutte le fasi del *knowledge management*, dalla creazione alla trasmissione della conoscenza.

Fanno esempio la capacità del mastro artigiano nella produzione di confetti nel riconoscimento delle caratteristiche fisiche ottimali delle materie prime o dei semilavorati attraverso l'uso dei soli propri strumenti sensoriali. Oppure la selezione delle olive "perfette", come definite da Quattrociocchi, dove il concetto di perfezione non si può spiegare con una semplice lista di attributi ma è semplicemente dedotto dai lavoratori attraverso la sensibilità sviluppata con l'esperienza e la vicinanza al territorio. Nel caso di Cantina Sant'Andrea, si tratta della spinta motivazionale estrema che deriva dalla storia di distruzioni e ricostruzioni del business e che conferisce un livello di commitment difficile da replicare.

Un ultimo esempio è la capacità, comune nei tre casi analizzati, di combinare e bilanciare in modo armonico tradizione e tecnologia. La scelta del punto di bilanciamento proviene senz'altro da studi e ricerca, ma in ultima analisi viene effettuata piuttosto "a sentimento" di cosa ha senso continuare a svolgere manualmente nel rispetto della tradizione e della cultura e cosa invece è possibile automatizzare.

Claudio Papa, proprietario di Dolceamaro S.r.l., ha deciso di mantenere la tradizione nella realizzazione dei concetti, per i quali attualmente vengono utilizzate le stesse tecniche artigianali tramandate dal precedente maestro.

Tuttavia, avendo diversificato la produzione con l'aggiunta della lavorazione del cioccolato, in tale ambito sono stati acquistati numerosi macchinari volti all'automatizzazione ed efficientamento dei processi.

*Figura 2: produzione industriale dei macarons – Dolceamaro S.r.l.*



*Fonte: reportistica fotografica effettuata da Letizia Giovannone nell'ambito dell'indagine*

Nel caso di Cantina Sant'Andrea, la storia di resistenza e resilienza della famiglia ha fatto sviluppare ideali forti secondo i quattro assi, famiglia, tradizione, innovazione, territorio, che costituiscono i valori fondamentali dell'azienda. La storia del passato viene ricordata con fervore e tramandata in sede di apprendistato insieme alle tecniche di produzione del vino, di generazione in generazione. L'attuale proprietario, Andrea, ha tuttavia apportato numerose innovazioni dal punto di vista del marketing, rivoluzionando completamente il punto di vendita al dettaglio, l'etichettatura ed imbottigliamento dei prodotti, e concentrandosi sul riposizionamento dell'offerta in vino di alta qualità.

*Figura 3: innovazione di packaging effettuata da Andrea*



*Fonte: sito aziendale*

Un ragionamento approfondito sui propri valori conferisce alle organizzazioni notevoli benefici, tra cui la presenza di punti di riferimento solidi interni, in un contesto di cambiamenti rapidi, il miglioramento della gestione del personale, con l'individuazione e soddisfazione delle esigenze dei lavoratori, un maggiore livello di coesione e integrazione e la creazione di circoli virtuosi per la valorizzazione dei singoli che portano allo sviluppo aziendale.

Ci sono inoltre vantaggi anche nei riguardi di soggetti e attori esterni all'impresa, quali una comunicazione chiara ed efficace dell'identità e obiettivi dell'impresa e il miglioramento dell'immagine pubblica in genere.

Inoltre, considerando il contesto attuale in rapido cambiamento e caratterizzato dalla ricerca di identità definite e scopi individuali, le aziende sono sempre più chiamate a rispondere al bisogno che le persone hanno di dare un senso al proprio lavoro e alla propria vita.

Le aziende possono mettere in atto in maniera concreta una serie di azioni per soddisfare tale bisogno. Rientrano tra queste la costruzione e promozione di un clima di collaborazione e di cooperazione, la connessione proattiva e sincera con i subordinati, l'apertura agli stimoli dal basso che rafforza la fiducia.

Alla luce delle considerazioni proposte e della diretta osservazione dei tre casi di studio presentati, pare evidente che il sistema dei valori aziendali rientra in maniera rilevante come motore sottostante i processi di *knowledge management* delle PMI, ed è particolarmente influente nei distretti italiani caratterizzati da un forte legame con il territorio, cultura e tradizioni locali.