

GENERARE VALORE ATTRAVERSO LA CONOSCENZA

Il *knowledge management* definisce un processo di sostanziale cambiamento organizzativo, che propone soluzioni tecniche e operative specifiche ma, soprattutto, riproducibili.

Ecco di cosa si tratta

Con il termine *knowledge management* si fa riferimento alla combinazione degli interventi che l'organizzazione aziendale può mettere in atto per una politica efficace dei processi conoscitivi sotto tutti i suoi aspetti: processi di apprendimento, orientamenti strategici aziendali, elementi culturali e comportamentali, tecnologie di supporto alla comunicazione, competenze delle persone e valorizzazione del capitale intellettuale. Alla base di questo approccio gestionale vi è la considerazione diffusa che il vantaggio competitivo sia sempre più condizionato dalla disponibilità di conoscenze. È un dato di fatto che oggi, nella maggior parte delle società moderne, le politiche gestionali, l'organizzazione del lavoro, i sistemi di sviluppo, le forme di reclutamento disponibili non sono stati elaborati per supportare i processi di creazione, condivisione e valorizzazione della conoscenza.

Le trasformazioni che coinvolgono attualmente i processi produttivi delle imprese manifatturiere sono piuttosto indirizzate verso l'individuazione e lo sfruttamento delle competenze distintive e del patrimonio tecnologico, che ogni singola impresa ha sviluppato progressivamente nel tempo. In quest'ottica il management ha dovuto prima di tutto valutare quali attività fossero effettivamente fonti primarie di valore e quali invece potevano fornire soltanto un contributo marginale, rivolgendosi costantemente all'obiettivo di preservare e, se possibile, di aumentare il valore del capitale economico. Tuttavia in questo importante processo evolutivo delle strategie d'impresa non si è

mai tenuto in considerazione che, per diventare efficienti e efficaci e incidere significativamente sulla competitività dell'azienda, occorre soprattutto avere chiari riferimenti ai processi della conoscenza, i quali permettono, ove attuati specificamente, di realizzare economie sui costi, raggiungere miglioramenti nelle prestazioni del business, di creare nuove opportunità in risposta alle esigenze dei clienti.

A partire da queste considerazioni molte aziende hanno sviluppato e applicato, con il supporto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, una nuova generazione di strumenti di gestione della conoscenza, allo scopo di consentire ai vertici aziendali, come ai manager e ai tecnici specialistici, di potenziare l'utilizzo delle competenze e delle conoscenze distintive dell'organizzazione tecnologica. L'impatto diffuso di tali iniziative richiede, in sede di analisi preliminare, una valutazione dettagliata delle esigenze del business e di tutta l'area organizzativa e funzionale dell'azienda, in termini di tipologia di conoscenze rilevanti e di processi di circolazione della conoscenza. Il focus è sulle persone, sui sistemi e tecnologie di supporto alla comunicazione, sui

processi di apprendimento, sugli orientamenti strategici aziendali e sul know how tecnologico e organizzativo; mentre l'impostazione dell'intervento e la sua attuazione necessitano di una attenta cura sia in termini di programmazione che di monitoraggio delle condizioni di contesto.

LA CULTURA DEL PROGETTO

Il successo di soluzioni di knowledge management applicate all'impresa dipende dalla capacità di gestire e orientare interventi sulle persone, sui ruoli, sulle tecnologie di supporto alla comunicazione, sulle metodologie di sviluppo e verifica, sulla condivisione delle conoscenze.

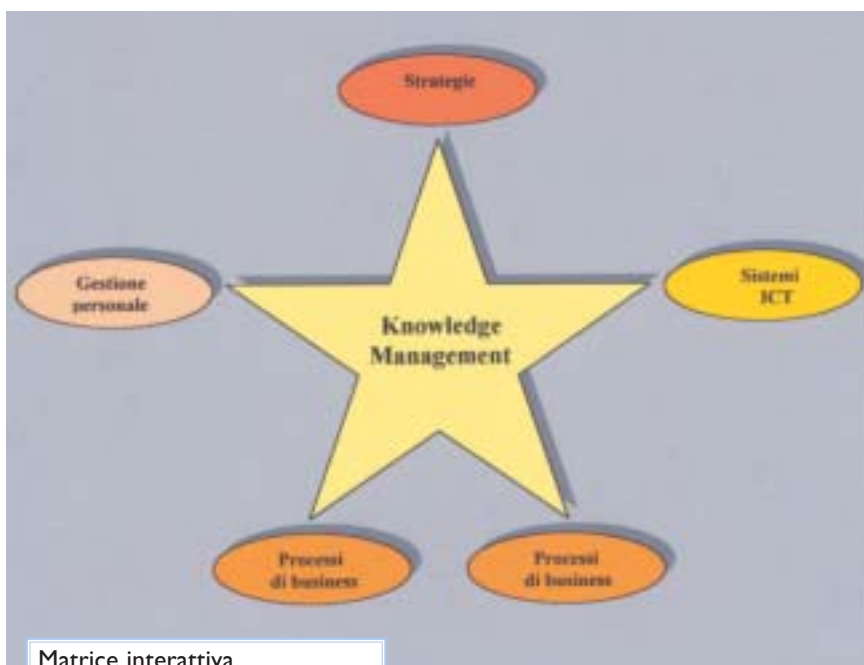
gestione migliore dell'informazione tecnica e organizzativa può determinare una differenza sensibile per lo sviluppo di un progetto-prodotto competitivo: per esempio, quando bisogna inserire delle nuove risorse, quando una persona che aveva un ruolo importante lascia l'organizzazione, quando si devono introdurre sistemi hardware di tipo evoluto, oppure quando si rinnovano i moduli di analisi e di calcolo per disegnare un prodotto, quando si intende erogare un nuovo servizio (distinta base informatizzata, archivio elettronico dei magazzini, programmazione della produzione), quando si deve rispondere al bisogno inedito di un cliente. Le conoscenze che le forze impiegate in azienda usano, scam-

tecnica dell'organizzazione d'impresa, è importante prendere in considerazione tutte le tipologie di informazione e connotazione tecnologica necessarie per lo sviluppo di un nuovo progetto (relativi a una ricerca di marketing, all'analisi di nuovi investimenti per gli impianti e le attrezzature di linea, alla realizzazione di un nuovo magazzino), in altre parole l'insieme di tutte quelle conoscenze che sono depositate nei database, che si sviluppano nelle teste delle persone, che sono elaborate in incontri e comunicazioni non formali, che sono scritte nei software e negli archivi elettronici, che si possono interpretare attraverso i disegni di lay-out, le specifiche organizzative e i capitolati tecnici, ecc.

Per poter impostare le linee guida di un programma di knowledge management non bisogna dimenticare che le iniziative di ricerca devono essere attivate con lo scopo essenziale di risolvere i problemi di business e di incrementare le performance dell'azienda. In ogni organizzazione d'impresa questi problemi vengono affrontati agendo in tempi diversi separatamente, per esempio facendo riunioni, sviluppando reti di comunicazione dedicate, creando comitati interinali e introducendo nella matrice organizzativa nuove risorse junior e senior, con interventi di formazione mirati.

Il knowledge management comprende interventi diffusi sulle competenze delle persone, sull'organizzazione del lavoro, sulla cultura e sui comportamenti, sulle tecnologie di supporto alla formazione e alla comunicazione e, per questa ragione, non può limitarsi alla gestione della conoscenza come fine a se stessa.

Questi elementi, invece di essere considerati come ambiti di gestione separata, devono essere combinati a partire dalle conoscenze necessarie per i processi di business aziendale, riguardanti la progettazione, la produzione, la commercializzazione e la vendita, il customer care, il marketing. In conclusione una iniziativa di knowledge management costituisce un inter-



Matrice interattiva del knowledge management: correlazione tra esigenze dei processi di business e interventi dei servizi interni.

Gli interventi del management propongono azioni specifiche riproducibili e combinano le esigenze dei processi di business con le soluzioni di progetto più opportune, operando su più fronti, sia a livello dell'intera azienda che della singola unità organizzativa, in modo tale da individuare e risolvere gli elementi di criticità nella gestione delle conoscenze.

Ci sono molte situazioni in cui una

bianco, raccolgono quotidianamente sono di diversa natura e riguardano nella loro generalità: i sistemi di sviluppo e pianificazione del progetto, l'organizzazione del lavoro, i sistemi di *compensation* e condivisione delle competenze, le logiche di erogazione dei servizi tecnici (preventivazione, tempi e metodi, tecnologie, ricerca e prototipazione), le indagini di mercato e l'analisi di prodotto, i processi di creazione e valorizzazione delle competenze industriali, le politiche logistico-gestionali. Per poter generare valore attraverso la cultura

vento di radicale cambiamento culturale e organizzativo, che sfugge all'astrattezza e alla genericità del processo di apprendimento, per realizzare interventi concreti e riconoscibili su bisogni di alto valore strategico.

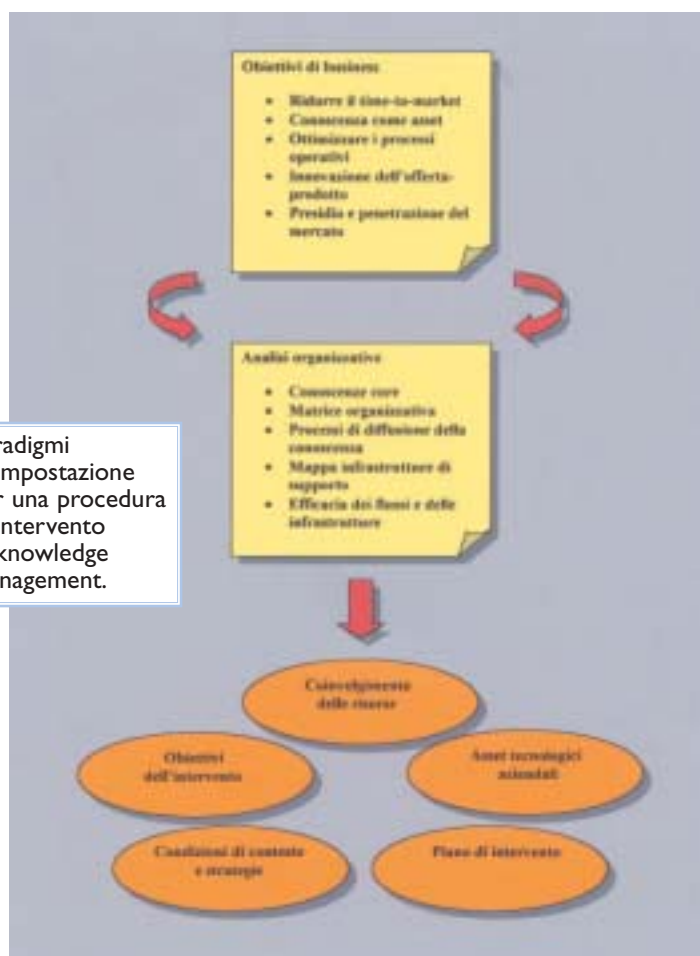
UN PROGRAMMA DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Una iniziativa di knowledge management trova la sua intrinseca giustificazione nella possibilità di promuovere le capacità dell'intera organizzazione di apprendere e innovare, mediante il raggiungimento di alcuni obiettivi primari, come per esempio la riduzione del *time to market*, il potenziamento dei processi operativi, il rinnovamento dell'offerta, o il miglioramento della qualità. Il primo passo per impostare un programma di knowledge management è quello di individuare una precisa strategia riguardo alle conoscenze diffuse, a partire dalle conoscenze rilevanti per il business che l'azienda intende concretizzare. La definizione di un intervento di knowledge management nell'impresa nasce soprattutto da un'analisi attenta di tutti i processi aziendali (tecnologici, produttivi, organizzativi), orientata a individuare gli elementi di criticità nella gestione delle conoscenze acquisite. Questa analisi è finalizzata allo studio e alla classificazione delle diverse tipologie di conoscenza che sono scambiate quotidianamente e alla individuazione delle sorgenti a cui si deve attingere per lo svolgimento del lavoro di progettazione e produzione. L'indagine si focalizza sui processi di creazione, diffusione e accesso alle informazioni per rileva-

re quali nodi dell'organizzazione sono attualmente impegnati in questi processi (marketing, industriale, tecnologia, ricerca e sviluppo) e dove si evidenziano le maggiori esigenze di miglioramento. Le conoscenze che le persone usano, scambiano, raccolgono in azienda ogni giorno sono di diversa natura: sull'organizzazione, sui prodotti/servizi, sul mercato, sulle best practice. In particolare, l'analisi degli elementi rilevanti per impostare un intervento di know-

aziendali e la capacità di innovazione e di apprendimento. Il secondo passo importante per pianificare un intervento di knowledge management è quello di documentare la conoscenza posseduta, in maniera da creare una vera e propria banca delle informazioni, per ridurre i tempi e incrementare la qualità della progettazione, dello sviluppo e della produzione. Per raggiungere questo obiettivo bisogna creare archivi della conoscenza interna e *repository* dei documenti tecnici, strutturati in archivi di *best practice* e *lesson learned*, monitorando le memorie tecniche e completando una mappatura estesa delle competenze. Per perseguire questo obiettivo bisogna facilitare lo scambio di conoscenze tacite che consentono alle persone di affrontare e risolvere problemi nuovi e complessi, progettando in maniera opportuna delle reti esperte e organizzando forum di discussione e *yellowpages*. Il terzo e ultimo passo per lanciare un programma di knowledge management è quello di favorire la circolazione della conoscenza per l'innovazione dell'offerta e il presidio del mercato e dei clienti. Questo risultato viene ottenuto quando il livello dell'organizzazione è focalizzato sulla capacità di individuare e valorizzare le conoscenze esperte presenti nei diversi nodi della progettazione, al fine di aumentare la capacità a innovare e competere.

Paradigmi di impostazione per una procedura di intervento di knowledge management.



ledge management di successo passa attraverso l'individuazione della mappa organizzativa della rete tecnica e informatica e l'identificazione dei canali del flusso di comunicazione già esistenti, fino alla condivisione delle conoscenze all'interno di una determinata area organizzativa o dell'intera azienda. A partire da queste analisi è possibile ipotizzare soluzioni e interventi che supportino la circolazione della conoscenza, per migliorare l'efficienza dei processi

GLI INTERVENTI DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

La conoscenza nell'impresa moderna deve essere gestita come *asset* aziendale. Questo obiettivo viene perseguito quando il focus dell'organizzazione è sulla capacità di calcolare e gestire il valore eco-

nomico del proprio know-how, in modo da valorizzare il proprio capitale intellettuale per far fronte alle forti spinte di competitività sui mercati interni e esterni.

A tale proposito gli interventi di knowledge management si possono classificare in due macrocategorie, che pongono il focus sulle metodiche di sviluppo della progettazione e sul know how tecnologico e applicativo.

La prima categoria è quella degli interventi a livello *corporate*, ossia interventi che coinvolgono le funzioni centrali di staff all'ingegneria e alle vendite e che hanno un impatto strategico sugli esiti del business.

Questi interventi tendono a valorizzare il capitale intellettuale per poter trasformare l'offerta aziendale da semplice fornitura di prodotti e servizi a vendita di conoscenze e di soluzioni ad alto contenuto di informazioni specialistiche. In particolare, vengono definite le politiche di gestione della conoscenza, a partire dagli obiettivi strategici di posizionamento e competitività del prodotto o del progetto, e predisposte le infrastrutture per la realizzazione degli interventi di knowledge management a livello operativo.

La seconda categoria è quella degli interventi sui processi di business o delle funzioni aziendali, che hanno impatto sull'efficienza e sulla efficacia dei processi e dei risultati operativi.

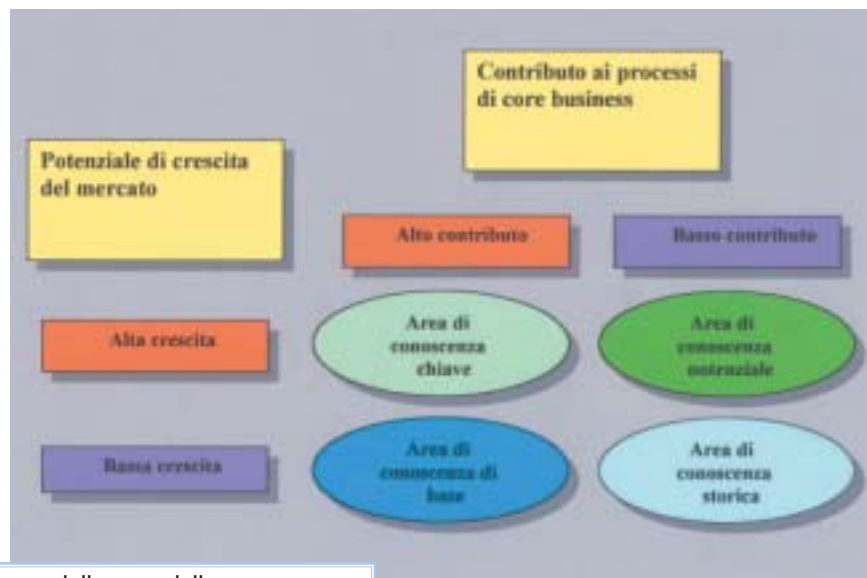
In questa situazione vengono progettate direttamente a livello locale le soluzioni di gestione della conoscenza a supporto di specifici processi di business, come, per l'appunto, la progettazione, la ricerca e sviluppo, la vendita, il customer care.

Le attività di knowledge management nascono dall'incontro tra le domande poste dal mercato e gli obiettivi delle linee di business aziendale, passando attraverso gli interventi dei servizi di staff, e sono generalmente caratterizzate da un impatto diffuso in tutte le aree percepite. Il piano di attuazione deve essere graduale, ossia le linee

guida devono orientarsi a partire da quelle aree che denunciano i problemi più pressanti e dove le persone sono più sensibili. Per una maggiore garanzia dei risultati, il programma di gestione deve essere saldamente legato agli obiettivi tecnici e di costo, che stanno alla base del progetto.

disfare gli obiettivi per cui è stato implementato e deve risultare parte integrante della stessa infrastruttura tecnica che pervade l'organizzazione.

In questo contesto di continuo mutamento, le azioni per la riduzione dei costi, i cambiamenti tecnologici e organizzativi, le azioni sul per-



Struttura delle aree della conoscenza e potenziali di crescita aziendali.

Infatti, a causa dell'impatto pervasivo che generalmente caratterizza un intervento di knowledge management e della relativa intangibilità dei benefici derivanti nel breve periodo, occorre sempre fare riferimento a precisi parametri di natura misurabile.

Durante questa fase, chiamata *product development*, si traducono le richieste del marketing in progetto vero e proprio, capace di mostrare le funzioni d'uso che il prodotto deve avere per soddisfare i potenziali clienti.

Certamente, per ottenere questo risultato, occorre creare una infrastruttura tecnologica compatibile con le condizioni dell'intervento, cioè in grado di generare un ambiente operativo che supporti in maniera adeguata il livello di comunicazione necessario, come la multidisciplinarietà delle azioni, la cooperazione tra gli enti e lo scambio di informazioni.

L'intervento di knowledge management deve essere capace di sod-

sonale (che sono ormai fattori strutturali di qualunque realtà organizzativa) devono poter integrare i propri moduli e i relativi tempi di intervento con l'intero processo funzionale.

Per questa ragione, è necessario diffondere la cultura della cooperazione e la cura per la conoscenza a livello dell'intera organizzazione, fino a motivare le persone per comprenderne meglio le difficoltà e le resistenze, verificando ogni qual volta l'effettiva utilità e l'efficacia delle soluzioni implementate.

P. Pontrandolfo,
consulente industriale.