

LORENZO MERCURIO

**KNOWLEDGE MANAGEMENT  
E VALORE AZIENDALE**

L. MERCURIO – KNOWLEDGE MANAGEMENT E VALORE AZIENDALE



**G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO**

€ 14,00



KNOWLEDGE MANAGEMENT  
E VALORE AZIENDALE



LORENZO MERCURIO

# KNOWLEDGE MANAGEMENT E VALORE AZIENDALE



G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

© Copyright 2012 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-348-3567-8

*Stampa:* Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

## INDICE

	<i>pag.</i>
1. INTRODUZIONE	1
2. I CARATTERI ECONOMICI DELLA CONOSCENZA	5
3. L'AVVIO DELL'ECONOMIA DELL'INFORMAZIONE E DELLA CONOSCENZA	11
4. I FATTORI AZIENDALI CRITICI DELLA CONOSCENZA	19
4.1. I fattori aziendali critici della conoscenza: i dati	20
4.2. I fattori aziendali critici della conoscenza: le informazioni	21
4.3. La costruzione della conoscenza	22
4.4. I caratteri della conoscenza	27
5. LE DIVERSE VISIONI DELLA CONOSCENZA	31
5.1. Le diverse visioni della conoscenza: la conoscenza tacita	34
5.2. Le diverse visioni della conoscenza: la conoscenza esplicita	36
6. LA CONOSCENZA NEL PENSIERO ECONOMICO E MANAGERIALE	39
6.1. La conoscenza nel pensiero economico	39
6.2. La conoscenza nel pensiero manageriale	41

	<i>pag.</i>
7. LA RESOURCE-BASED VIEW	45
7.1. La strategia basata sulla resource-based view: la conoscenza	50
7.2. La strategia basata sulla resource-based view: la competenza organizzativa	54
7.3. Dalla resource-based view alla knowledge-based theory	55
8. I PROCESSI DI APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO	59
8.1. La nascita della learning organization	59
8.2. La costruzione di una learning organization	63
9. IL KNOWLEDGE MANAGEMENT	65
9.1. Cenni introduttivi	65
9.2. Il knowledge management nella prospettiva dell'integrazione tecnico/organizzativa	68
9.3. Gli effetti del knowledge management	71
10. IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA CREAZIONE DI VALORE	73
10.1. La creazione della conoscenza	75
10.2. I processi di trasformazione della conoscenza	76
11. LO SVILUPPO DELLA SPIRALE DELLA CONOSCENZA	79
11.1. Il processo manageriale	81
11.2. Il modello organizzativo per la diffusione della conoscenza	82
11.3. I sistemi informativi	84
12. GLI STUDI SUL CAPITALE INTELLETTUALE	87
12.1. Il capitale della conoscenza	87
12.2. Il capitale intellettuale e la misurazione del valore	90

<i>Introduzione</i>	VII
	<i>pag.</i>
13. UN POSSIBILE STRUMENTO DI KNOWLEDGE MANAGEMENT: IL CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI	95
13.1. Controllo interno e controllo esterno	97
13.2. Le performance commerciali	100
 <i>Bibliografia</i>	 105





## INTRODUZIONE

Il governo della conoscenza non è una novità degli ultimi anni, se si considera l'ampio confronto sull'origine del sapere tra i filosofi dell'antica Grecia (Platone 369-388 a.C.; Aristotele 335 a.C.), ma la sua affermazione come scienza di gestione è recente e il suo sviluppo è avvenuto negli ultimi anni, anche se in modo discontinuo e spesso poco chiaro. Alcuni esperti, di sistemi e modelli aziendali innovativi, sostengono che il gran numero di articoli scientifici e tecnici, sull'uso della conoscenza in azienda, è un elemento negativo per la sua reale applicazione, creando confusione sui soggetti che devono realmente essere coinvolti nel processo e indicando percorsi di sviluppo solo apparentemente semplici. Ciò nonostante, il governo della conoscenza come oggetto di ricerca è stato affrontato da molti ricercatori con grande fervore negli ultimi quindici anni, e ormai gli studi, i libri e gli articoli sul tema sono numerosissimi. Eppure sembra ancora necessario definire un progetto generale che consenta di collegare con chiarezza la natura della conoscenza, vista da un punto scientifico, con le motivazioni pratiche che spingono ad applicare il concetto della conoscenza, in termini di crescita, in azienda.

Come riportato nei prossimi capitoli, i maggiori studiosi nel campo del governo della conoscenza hanno strutturato la loro analisi delle organizzazioni, distinguendo la dimensione epistemologica collegata alla contrapposizione della conoscenza tacita con la conoscenza esplicita e la dimensione ontologica che confronta la conoscenza individuale a quella collettiva. Più volte è stato affermato che non esiste una conoscenza, ma la conoscenza che ci consente non solo di capire, ma anche di agire. Non è tanto importante definire un rapporto personale di un soggetto a diversi oggetti presenti nel luogo o nell'ambiente che lo circonda, ma cosa si può estrapolare da questa relazione (Earl, M., 2001), cosa si può trasmettere ad altre persone. In questa visione, la conoscenza non è rappresentata da individui singoli e chiusi nel

loro mondo o nelle loro elaborazioni pur brillanti, ma da una collettività di persone che presenta interrelazioni ed è capace di utilizzarle con segnali e linguaggi, per consentire l'effettiva comunicazione.

Come detto, la conoscenza tacita e la conoscenza esplicita, che rappresentano la dimensione epistemologica della conoscenza, sono state approfondite da molti e considerate in diverse fasi della evoluzione dell'organizzazione (Nonaka I., 1988; Nonaka I.-Takeuchi H., 1995; Spender J.C., 1996, 1998). Molti di questi autori hanno affermato che la conoscenza tacita è difficile da classificare e misurare, eppure hanno ritenuto che proprio la conoscenza tacita fosse importante per creare cambiamento e innovazione in azienda. Così come anche la conoscenza individuale e collettiva, identificata dalla dimensione ontologica, è stata trattata da diversi studiosi (Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995; Spender J.C., 1996; Sanchez R.-HeeneA.-Thomas H., 1996). Il concetto collettivo e sociale della conoscenza è certe volte diviso in sotto-livelli: il gruppo, l'organizzazione e il network. Il problema principale trattato nella dimensione ontologica è quello di come si raggiunge la condivisione della conoscenza tra individui, gruppi e organizzazioni. In questa gerarchia, è doveroso inserire il concetto di comunità di pratica sviluppato negli anni '90 (Lave J.-Wenger E., 1991; Wenger E., 1998; Wenger E., McDermott R.-Snyder W.M., 2002). Principi organizzativi, metodi, applicazioni, modelli di comportamento e le esperienze passate sono diffusamente distribuite nell'azienda e in possesso di un elevato numero di persone. Questa conoscenza collettiva non sempre è facile da valorizzare, ma se viene a mancare l'attività di un gruppo, che ha sviluppato specifiche conoscenze, si riduce nei fatti il valore dell'azienda che può perdere capacità competitiva. La distinzione tra "conoscenza" e "informazione" è basilare se si vuole riflettere sull'uso e sugli effetti della gestione della conoscenza. Se ci limitiamo a credere che la conoscenza esprima solo un "deposito" in entrata e in uscita di flussi informativi, non ci sarebbe nessuna possibilità di pensare che la conoscenza rappresenti un patrimonio fondamentale per i cambiamenti aziendali. La conoscenza, ha qualcosa di più delle informazioni: la capacità di essere acquisito, creando consapevolezza e comprensione dei fatti. D'altra parte, il trattamento delle informazioni richiede una buona tecnologia, ma la conoscenza richiede l'intervento dell'uomo che ne è il vero produttore e creatore. La conoscenza è dunque un processo complesso che implica l'esistenza di competenze dinamiche, la capacità di apprendimento e l'esperienza sulle attività effettivamente realizzate. Come si può intuire il coordinamento tra gli individui, la loro capacità di comunicare diventano punti centrali per favorire il flusso e la modificazione della conoscenza.

Anche sotto la spinta del successo delle imprese giapponesi, all'inizio degli anni '90, molte aziende hanno intrapreso la strada per realizzare processi di sviluppo della conoscenza. È attraverso progetti ed iniziative, anche poco coordinate, che si avviano i cambiamenti nelle aziende. Gli aspetti teorici e, a volte, filosofici sono interessanti da un punto di vista scientifico e di sistematizzazione della materia, ma sono le azioni messe in atto per risolvere in modo nuovo aspetti problematici della struttura aziendale che avviano il bisogno di creare conoscenza. Sono stati individuati quattro obiettivi prioritari: la creazione della base della conoscenza, il miglioramento dell'accessibilità alla conoscenza, la realizzazione di un contesto propenso alla condivisione della conoscenza e la gestione delle attività immateriali (Davenport T.H.-De Long D.W.-Beers M.C., 1998). Ma ci sono altri autori di scuole diverse che hanno definito e collegato lo sviluppo della conoscenza ad aspetti vari, come i sistemi informativi, la cultura, le caratteristiche delle persone, le tipologie dei sistemi di business.

Sembra quindi essenziale la costruzione di un quadro che definisca meglio il progetto di gestione della conoscenza, come primo passo per provare a integrare le diverse leve proposte nel tempo. Le principali leve, richiamate dagli studiosi di knowledge, per consentire un uso più continuo della conoscenza nella crescita dinamica dell'azienda, sono: la dimensione strategica, la dimensione culturale, la condivisione della conoscenza, lo sviluppo di progetti per la creazione della conoscenza, la dimensione strutturale, la dimensione tecnologica e lo sviluppo dei sistemi ICT dell'Information and Communication Technology. Rinviando alle successive analisi un commento sul rilievo dato nel tempo a queste dimensioni, vale la pena, in questa introduzione, soffermarsi sulle leve strategiche e culturali che sono alla base dell'avvio di un chiaro processo di valorizzazione della conoscenza.

La dimensione strategica pone immediatamente in rilievo, per l'azienda che vuole seguire il percorso di sviluppo dei saperi, l'esigenza di definire il contenuto della conoscenza per individuare le aree già in possesso dell'azienda e quelle da acquisire all'esterno. In modo molto pragmatico, questa scelta dovrebbe partire dalla considerazione che i principali obiettivi aziendali sono o quello di migliorare la propria efficienza riducendo i costi attraverso l'uso delle conoscenze, oppure realizzare maggiori ricavi analizzando e approfondendo nuove conoscenze capaci di determinare cambiamenti e innovazione. La scelta strategica impone all'azienda di dare inizio a modelli d'individuazione, propagazione, integrazione, sviluppo della conoscenza tacita ed esplicita. Il risultato dovrebbe essere l'instaurarsi di scambio, cooperazione

e partecipazione alla conoscenza tra le persone dell'azienda con l'effetto di realizzare, in modo dinamico, il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia operativa. La costruzione della teoria delle risorse si avviò con il contributo iniziale di Edith Penrose, che sosteneva come la crescita aziendale è sostanzialmente il risultato dello sviluppo cumulato della conoscenza collettiva.

La dimensione culturale diviene un ulteriore elemento di leva per lo sviluppo della conoscenza, che deve necessariamente essere coerente a quelli che sono i valori e le idee delle persone che operano in azienda. La cultura rappresenta la sovrastruttura di un'organizzazione che influenza i comportamenti e, quindi, i processi di apprendimento. Un aspetto particolarmente rilevante, che è influenzato dalla cultura, è la creazione del clima collaborativo aziendale che permette di aumentare lo sviluppo di relazione e scambi di dati e informazioni. Alcuni autori (Adler P., 2002; McAllister D.J., 1995) sostengono che il livello di fiducia è il fattore più importante che influenza la condivisione delle conoscenze. Si è provato a costruire indici di misurazione del clima collaborativo esistente in azienda, basato su questionari ed interviste (Sveiby K.E.-Simons, R., 2002), ritenendo che questo elemento si rifletta direttamente sui processi di apprendimento in azienda e quindi sulla possibilità di inserire ed avviare un modello aziendale basato sul Knowledge Management.

Attualmente il governo della conoscenza è particolarmente incentrato sulla valutazione della dimensione degli investimenti necessari per una sua più efficace gestione. L'uso del ritorno sugli investimenti per misurare l'effettivo vantaggio della conoscenza pone, com'è ovvio, un problema di calcolo e classificazione. Il governo della conoscenza va, infatti, considerato nel suo insieme tecnologico e strutturale, ma anche in quello strategico e culturale. Gli aspetti dell'ICT Information and Communication Technology sono probabilmente i più costosi e visibili, ma va tenuto sempre conto che l'installazione di strumenti e programmi tecnologici non risolve del tutto lo sviluppo di creazione e gestione della conoscenza. In realtà il nodo centrale per lo sviluppo della conoscenza è la capacità di facilitare le relazioni tra persone, tra unità organizzative e tra aziende. Si deve tener conto che lo sviluppo di dinamiche sociali non sono di facile o immediata contabilizzazione per le aziende, ma certamente sono il più significativo riferimento nella creazione di un valore che si deve necessariamente esprimere con risultati materiali e immateriali.

## I CARATTERI ECONOMICI DELLA CONOSCENZA

Può essere fatto risalire all'inizio degli anni '70 l'avvio di una maggiore riflessione sul tema della gestione della conoscenza anche se in realtà, già alla fine della seconda guerra mondiale, Von Hayeck (Von Hayeck F.A., 1945) aveva affrontato, in modo problematico, il problema dell'informazione e della conoscenza nella società. Tuttavia, l'argomento conoscenza si è cominciato ad incamminare come area di ricerca, partendo da un trattato fondamentale di riflessione che è stato il volume *The Coming of Post Industrial Society* (Bell D., 1973). In quell'occasione si aprì un ampio dibattito in molteplici discipline tra le quali quelle della sociologia, della psicologia, della filosofia, dell'ingegneria e dell'informatica. L'ampiezza del tema coinvolgeva, infatti, diverse aree del sapere anche perché si collegava a riflessioni e valutazioni antiche di una disciplina complessa, espressa dall'epistemologia come sinonimo di teoria della conoscenza, ossia lo studio dei limiti e della giustificazione della comprensione rispetto ad altri profili d'esperienze umane. Il problema epistemologico si era imposto da metà del 1700, nel pensiero e nelle riflessioni filosofiche. In particolare nella filosofia occidentale si distingueva un filone di ricerca sui caratteri di una metodologia, adeguata a definire qual è il nucleo base della conoscenza, nella convinzione che se si individua la vera sostanza della conoscenza non vi è bisogno di verifica o d'evidenza. Nel tempo si cominciarono a fronteggiare due filoni di pensiero che nascevano da definite riflessioni epistemologiche: il razionalismo e l'empirismo. Nel mondo occidentale il pensiero filosofico, che aveva le sue radici nell'antica Grecia, è stato per lungo tempo dominato da una concezione principale: la divisione tra soggetto consapevole (chi conosce) e oggetto della conoscenza (ciò che è conosciuto) che coglie i caratteri teorici del dualismo Cartesiano. Il linguaggio di Cartesio (Descartes R., 1637 e 1640), definito il linguaggio della ragione illuminista, apre il periodo del ra-

zionalismo, cioè l'epoca della ragione umana. Si acquisisce il patrimonio del pensiero di Platone e di Aristotele, si consolida l'idea di due entità create dalla mente di Dio: l'essenza pensante (*res cogitans*) indivisibile, il cui elemento basilare era il pensiero, e l'essenza estesa (*res extensa*) divisibile, il cui elemento distintivo fondamentale è quello di coprire una identificata area fisica. La sostanza pensante si adatta agli ordinamenti dell'intelletto, la sostanza estesa si adatta alle leggi meccaniche della fisica. Il dubbio era come mettere insieme l'anima, perché spirituale, con la parte fisica, in quanto mondo reale materiale ed esteso. È la suddivisione della realtà in queste due essenze la specifica osservazione del dualismo cartesiano.

Le due visioni epistemologiche presentano significative diversità: da un lato si sostiene che il sapere, nella sua vera essenza, dipende dalla capacità della mente umana di definire idee e concetti, in realtà già presenti, e, quindi, non necessariamente dipendenti dall'esperienza sensibile. Questa visione razionalista pone al centro dello sviluppo della conoscenza ed, in particolare, della certezza la riflessione logica e razionale, che si basa e parte da principi noti e accettati (Rossi P., 1995). Dall'altro si ritiene, al contrario, che non si può raggiungere la conoscenza se non attraverso un processo che consenta di accrescere l'esperienza sensibile, perché non è possibile costruire il sapere in via prioritaria ed induttiva. Gli empiristi sostengono, dunque, che ogni parte del sistema reale ha una sua specifica connotazione che può essere utilizzata come elemento per costruire la conoscenza (James W., 2009).

Nella impostazione di tipo occidentale Platone avviò un'ampia riflessione filosofica che portò alla costruzione di una piattaforma concettuale sul significato di conoscenza. Si parte dalla concezione di idea per intendere forme acquisite direttamente dalle aree sensibili della mente umana. La realtà è, pertanto, da considerarsi nient'altro che una diversa immagine del mondo delle idee. A Platone si contrappose Aristotele che sosteneva difficile o impossibile un frazionamento e una precisa divisione dell'idea dal suo contenuto fisico. Aristotele critica l'idea di Platone che ritiene l'idea assolutamente trascendente rispetto all'ente sensibile. Cartesio (Descartes, cit.), a sua volta, diede vita al razionalismo continentale e John Locke (Locke J, 1690/1972) è ritenuto l'ideatore dell'empirismo anglosassone. Cartesio ordinò la sua riflessione razionale, facendo riferimento a quattro regole generali: non accettare mai nulla come verità che non si sappia essere tale con certezza; separare ogni problema, sottoposto a riflessione e verifica, in diverse considerazioni di minore dimensione; guidare in modo ordinato le riflessioni, iniziando dalle cose più elementari e più agevoli da scoprire, per avanzare gra-

datamente e lentamente fino alla comprensione delle cose più difficili e complesse; sviluppare sempre e dovunque elenchi ampi e compiuti per attuare verifiche e revisioni complete in modo da raggiungere la sicurezza che nulla è stato sottovalutato o dimenticato. Il motto, «cogito ergo sum» di Cartesio sostiene implicitamente che ogni riflessione può essere analizzata e messa in discussione, anche in modo ampio e radicale, fermo restando il concetto di base dell'esistenza e presenza della persona che pensa ed elabora idee. Si prescinde dall'aspetto fisico e materiale, ma si fa riferimento all'originalità e autonomia del pensiero. L'uomo riscopre la sua esistenza nell'esercizio del dubbio, poiché è proprio l'esistenza della facoltà di dubitare che dimostra la presenza dell'uomo. Questa tradizione filosofica dei razionalisti fu caparbiamente avversata da John Locke (Locke J., cit.), che rappresentava uno degli studiosi più rappresentativi del gruppo di filosofi che si rifacevano ai caratteri dell'empirismo anglosassone. L'impostazione principale era quella che vedeva l'oggettività di tutti i componenti che rappresentano l'ambiente reale. È l'esperienza personale che si realizza nel tempo a determinare le idee e non certamente affermazioni o assiomi elaborati da altri nel passato. Su questa contrapposizione tra razionalismo ed empirismo, si avviò un ampio dibattito, che vide lo stesso Kant (Kant I., 1790) provare a prendere una posizione intermedia, nonostante fosse sentimentalmente più vicino alla posizione dei razionalisti che non a quella degli empiristi. Kant, infatti, negò che l'esperienza è la sola sorgente della conoscenza, anche se essa rappresenta un riferimento importante nella sua costruzione. La mente umana distingue esclusivamente l'oggetto senza collegarlo all'esperienza. Lo sviluppo della conoscenza non è esaurito solo dalle competenze, che nel tempo le attività svolte da un soggetto possono ottenere, ma è piuttosto l'espressione di una fusione tra pensiero logico ed esperienza sensibile. Le teorie di Cartesio hanno, in ogni caso, condizionato, per non dire governato, la filosofia occidentale che per secoli si è basata sul concetto di separazione fra soggetto che conosce e oggetto della conoscenza. Malgrado i tentativi di oltrepassare il dualismo cartesiano, è necessario prendere atto che questa impostazione filosofica è stato il modello dominante per lo sviluppo della riflessione manageriale ed economica più in generale, influenzando gli elementi che sono alla base della riflessione sulla conoscenza e l'innovazione.

La dottrina manageriale sul Knowledge Management (Nonaka I., 1994) mette in evidenza la disputa fondamentale sul dualismo epistemologico che coinvolge gli studiosi e il dibattito centrato sulle origini e la natura della conoscenza. Nella visione e tradizione occidentale si manifesta una tendenza



oggettivista che coglie il sapere come parte generale, indefinita e indipendente dal soggetto che è padrone della conoscenza; nella tradizione orientale vi è una tendenza soggettivista che considera la conoscenza e il sapere parte specifica e densa, intimamente interconnessa all'esperienza della persona che esprime sapere. Appare allora chiara la differenza tra le due tendenze. Da un lato quella occidentale ritiene il sapere la stessa definizione e descrizione del contenuto della conoscenza, non collegata alla persona che la domina e la descrive, dando poco peso ai processi umani e sociali che hanno determinato la costruzione di questa conoscenza. Dall'altro lato la tendenza orientale è invece fortemente legata alla relazione tra conoscenza e persona. Il sapere è, in realtà, proprio la relazione che si è sviluppata tra una determinata persona che è padrone e gestore di una conoscenza e il contenuto di tale conoscenza. Questa impostazione indica che esiste un ruolo attivo delle persone che possono avere la capacità di realizzare situazioni e condizioni per lo sviluppo della conoscenza. Il carattere oggettivo del sapere ha spinto la tradizione occidentale a sancire una visione del sistema aziendale, pensato come un ingranaggio incaricato della produzione d'informazioni. Si è così ritenuto di poter trattare i flussi informativi collegati alla conoscenza come un fenomeno definito, da potere esprimere e diffondere in modo solo quantitativo e regolato attraverso dati, codici, formule e diagrammi. Le imprese occidentali, per molto tempo, sono state messe in difficoltà da questo modello definitorio, che non gli consentiva di mettere in evidenza l'importanza del capitale intellettuale e l'esigenza di investire in modo più continuo sui beni di carattere intangibile. Si è così sottovalutato il capitale umano presente in azienda, ma anche alcuni sistemi, come quello contabile e amministrativo già ampiamente posizionati nel processo gestionale, anche se poco considerati per fornire una prima e interessante base nella creazione della conoscenza. Negli anni novanta, pertanto, vi è stata una vera esplosione di contributi da parte di studiosi in diversi campi ed anche in quello più specifico dell'economia aziendale. Il mondo del business ha dimostrato ampio interesse, ricordando che, come già in precedenza era stato ampiamente evidenziato (Penrose E.T., 1959), l'azienda nasce e si sviluppa sulla conoscenza e la conoscenza rappresenta uno dei principali input dei diversi processi aziendali.

L'importanza della conoscenza per garantire migliori risultati economici, non è, in ogni caso, un aspetto del tutto nuovo nella lunga storia dell'economia. Il miglioramento economico e la produzione di valore, dipendente dalla presenza del capitale intellettuale, ha rappresentato già a metà del 1800 un richiamo da parte di alcuni studiosi. Si riteneva che il capitale intellettuale

fosse più critico del capitale fisso e materiale, incidendo maggiormente sul livello di produttività aziendale. Studiosi, come Druker e Mokyr (Druker P. F., 1993 e Mokyr J., 2004), hanno indirizzato e dato peso alla rilevanza dell'informazione e del governo della conoscenza nello sviluppo del pensiero economico che si è occupato di competizione nella società post-moderna. La conoscenza diviene il fattore peculiare e la risorsa invisibile per raggiungere il successo rispetto ai propri competitors. Il potere aziendale, secondo molti autori, è concentrato nella capacità intellettuale e di servizio, più che nel complesso sistema del nucleo operativo costituito dall'hardware (impianti, tecnologie e strutture) e dai caratteri innovativi dei beni tangibili.

Va in ogni caso osservato che tali autori, pur rappresentando la conoscenza come un elemento di fondo della vita aziendale, non affrontano la prospettiva della creazione di nuova conoscenza e non indicano una concreta strada, attraverso specifici processi, per realizzare il sapere nella propria organizzazione. Questa carenza è alla base di una concezione tipicamente occidentale della conoscenza, che sviluppa pochi riferimenti sul confronto epistemologico, utili per superare, come precedentemente richiamato, il dualismo cartesiano sulla conoscenza. Si rileva tendenzialmente una concezione statica: la conoscenza è vista come un'entità fisica, slegata dai processi mentali degli esseri umani. Negli anni novanta l'affermarsi delle aziende giapponesi, a svantaggio di quelle occidentali, ha dato motivo per sviluppare ricerche e studi degli economisti occidentali sulla loro crescente e inesorabile conquista dei mercati internazionali. Con il libro "The Knowledge Creating Company" di Nonaka e Takeuchi si spiega che il successo delle aziende giapponesi è strettamente collegato alla capacità di sviluppare conoscenza organizzativa. Il volume rappresenta simbolicamente il momento di svolta nella cultura del management occidentale e l'avvio di numerosi approfondimenti, anche da parte della dottrina aziendale italiana, per definire il nuovo archetipo della gestione della conoscenza.

Si sviluppano riflessioni empiriche e teoriche sotto il nome di Knowledge Management, individuando un'ampia attrezzatura di metodi e strumenti, in alcuni casi anche di difficile classificazione. Lo sviluppo tecnologico ha, infatti, messo a disposizione nuovi mezzi che possono far ritenere che il Knowledge Management rappresenterà sempre più nel futuro una funzione principale dei sistemi di gestione e controllo dell'azienda. In realtà è sempre bene tener presente i presupposti culturali del mondo occidentale, estremamente diversi da quelli orientali sulla natura della conoscenza e la difficoltà di una visione unitaria che colleghi, in modo armonico e naturale, la conoscenza al pensiero libero, alle strategie, alle politiche, e agli strumenti utilizzati.



## L'AVVIO DELL'ECONOMIA DELL'INFORMAZIONE E DELLA CONOSCENZA

La crisi dei modelli culturali della società industriale e l'avvento della cosiddetta società postindustriale inizia all'incirca nel 1955. Per la prima volta, i colletti bianchi superarono numericamente i colletti blu negli Stati Uniti (cfr. D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, 1973).

Il termine società post-industriale sarebbe stato al centro delle dispute di molti trattati sociologici, avviando una nuova visione della società moderna. La rincorsa ad un'economia basata sull'industrializzazione era ormai al termine, si mirava alla produzione di servizi non materiali piuttosto che dei classici beni manifatturieri. E questo era dimostrato dall'incremento degli investimenti e dell'occupazione nei settori dei servizi e del terziario in generale. Si avviava una discussione, ancora oggi in atto, sui caratteri dell'economia dell'informazione che stava nascendo, rispetto alla società, che, dopo la guerra, aveva guidato la crescita, mettendo al centro dei suoi obiettivi economici e sociali la produzione di prodotti industriali e, particolarmente, manifatturieri. Le risorse tendevano a strutturarsi in modo del tutto nuovo, meno connesse ai processi di trasformazione con tecnologie tipiche della manifattura. Si avviava un nuovo modo di analizzare la realtà operativa, considerando maggiormente un'impostazione teorica sulle componenti immateriali dell'economia e del business, e appoggiando la nascita di una scuola del pensiero diversa e meno collegata ai canoni tradizionali della ricerca del mondo occidentale. Si affermava un differente sistema sociale, come risposta al nuovo stadio dello sviluppo, che si presentava nel mondo avanzato non più in termini di sola sopravvivenza, ma di ricerca di nuove opportunità per tutti.

Queste modificazioni evidentemente stavano rapidamente modificando i modelli e i metodi, fino ad allora utilizzati, per l'organizzazione del lavoro. I

caratteri fortemente burocratici, apparentemente erano già scomparsi, ma rimaneva ancora una visione meccanicistica del lavoro che veniva messa in crisi dall'esigenza della nuova società di considerare fondamentali le relazioni e gli scambi tra le persone, che operano in azienda.

Indubbiamente Bell, che precedentemente aveva scritto un contestato libro sulla fine delle ideologie, "The End of Ideology", è stato con le sue idee un precursore e un antesignano per la esplicitazione della società dell'informazione, che mette, in evidenza come processo basilare di accrescimento della ricchezza, la elaborazione, predisposizione e divulgazione delle informazioni. Il nucleo del sistema sociale è costituito dall'economia dell'informazione, mentre diventano meno rilevanti settori tradizionali basati sulle produzioni primarie e di trasformazione, obbligando a nuovi tipi e caratteri del confronto competitivo su mercati che divengono estesi e meno sottomesi ai beni e prodotti nazionali e tradizionali.

Nel confronto competitivo aumenta l'importanza e il rilievo dell'informazione e dei servizi. I comportamenti e i principi, previsti e determinati dai bisogni operativi e tecnici da un sistema con al centro le macchine e la produzione manifatturiera, perdono peso. Drucker dà risalto, in un suo intervento sulle leve del cambiamento organizzativo, al ruolo indispensabile della conoscenza, per provocare una continua trasformazione aziendale verso maggiori gradi d'innovazione. L'argomento posto al centro diventa quello delle risorse immateriali, che rivelano i caratteri della ricchezza necessari per l'espansione e l'espansione dell'economia dell'informazione. La crescita del valore economico e dello sviluppo, in generale, non è più prerogativa degli investimenti in hardware industriale, ma si affida alla capacità di una efficiente produzione e utilizzazione dell'informazione. Una vera e propria rivoluzione nel sistema globale del business che determina lo sconvolgimento dei fattori di successo, prima strettamente collegati alla capacità di presiedere con investimenti produttivi e di mercato specifiche aree territoriali. S'incomincia a parlare, nei percorsi strategici aziendali, di problematiche relative alla conoscenza e alla cultura, di necessità d'espansione delle relazioni e della fiducia tra soggetti.

Le idee diventano il carburante dell'economia dell'informazione, cambiando i rapporti di forza competitiva, prima basati su misurabili e chiari fattori collegati alle potenzialità e capacità produttive. La nuova risorsa, necessaria per competere anche nel lungo periodo, è rappresentata dalla conoscenza, che attraverso l'informazione e l'esperienza, diventa una risorsa apparentemente infinita rispetto ai beni materiali, comunque limitati. La gestione di

questa risorsa assume naturalmente modalità diverse nelle varie realtà aziendali, ma ha quasi sempre la caratteristica di determinarne il suo incremento attraverso l'uso continuo. La partecipazione di molti all'utilizzazione della conoscenza rappresenta, infatti, l'occasione e l'opportunità per incrementarla e attualizzarla alle nuove idee e novità che si sono sviluppate nel sistema di business.

Gli aspetti finanziari, produttivi e logistici mantengono la loro importanza nello sviluppo della ricchezza aziendale, ma il processo di creazione della conoscenza e dei flussi informativi diventano fattori fondamentali per competere su mercati sempre più complessi e difficili.

L'asset della conoscenza rappresenta, in questo nuovo sistema di business, una risorsa strategica che si riflette sul valore complessivo dell'azienda. Le risorse intangibili incominciano ad essere studiate e valutate, perché si prende atto che rappresentano le componenti fondamentali per il successo degli output aziendali. Si crea l'esigenza di definire nuovi modelli e nuovi comportamenti per valorizzare le proprie risorse intangibili e per velocizzare lo sviluppo dell'innovazione.

La società della conoscenza è, dunque, interpretata e vista come una sorta di corroborante prospettico per i sistemi di business che si presentano maturi o in declino.

Le nuove tecnologie dell'informazione, che facilitano lo scambio e il confronto, nei fatti modificano il modo di operare, di conoscere e di relazionarsi tra individui ed aziende, avviando la costruzione di una diversa società con regole economiche meno stabili e prevedibili (Rullani E., 2004).

L'economia della ormai logora società industriale, che ancora perdura, ma che allo stesso tempo è in una drammatica crisi, è stata eretta su leggi del mercato dei prodotti, regolate da principi economici che non sempre si sono dimostrati applicabili in tutte le situazioni. Molti principi generali sono stati ridimensionati dallo sviluppo delle aziende multinazionali che hanno operato con logiche globali, riducendo al minimo le proprie diseconomie, o dall'espandersi delle reti d'impresa allargate, collegate in termini di produzione, che hanno messo in luce possibili miglioramenti di efficienza e produttività.

È difficile affermare oggi che il fattore determinante dello sviluppo economico sia l'opificio che, peraltro ha confini incerti nei nuovi modelli organizzativi. Esso non è più il punto focale della combinazione produttiva tra conoscenze e lavoro. L'automatizzazione dei processi di produzione marginalizza, almeno per certi tipi di prodotti, le attività manuali; sempre più le conoscenze evolute si spandono in una modalità allargata al Web, quindi in

un ambiente esterno e condiviso da tutti gli utilizzatori. Questo spostamento da un contesto storico e culturale di una comunità basata sulla civiltà agricola ed industriale ad una società della conoscenza, che è presieduta da una stretta relazione collaborativa tra riflessione scientifica e innovazione sembra, però, ancora non essere completamente avvenuto. C'è da dire che l'apertura dei mercati internazionali e la liberalizzazione hanno avuto riflessi significativi, rendendo possibile la creazione di sistemi produttivi allargati guidati dai costi di produzione, ma la vera lotta competitiva è avvenuta sulla velocità innovativa, collegata agli strumenti soft di supporto e ad attività di "smaterializzazione" come R&S, design, sistemi gestionali avanzati, la commercializzazione e la logistica.

Il cambiamento determina l'esigenza di ripensare ad una società che si avvia a diventare meno omogenea in termini di soggetti e persone, che pure appartengono a stessi sistemi economici, e meno tangibile e materiale per la presenza di nuovi canali di comunicazione.

Oggi, la società dell'informazione, basata sullo scambio collaborativo, spinge verso un'economia post-moderna, che richiede sicuramente maggiore riflessione e consapevolezza rispetto ai passati processi di costruzione della conoscenza. Oggi emerge, in tutta la sua rilevanza, il problema della ricerca di una nuova creatività speculativa sulla cui base la società post-moderna possa essere legittimata. Vanno considerati alcuni aspetti di un nuovo schema cognitivo: a) la celerità di raccordo e scambio informativo; b) l'utilizzazione di dati digitali per la comunicazione; c) Internet; f) la promozione di strumenti elettronici, come smartphone e tablet.

Il pensiero manageriale prevalente indica che tutti i settori economici, dalla produzione ai servizi e all'informazione, in futuro saranno incentrati sulla conoscenza e le organizzazioni finiranno con il modificarsi in soggetti ideatori di conoscenza. Drucker fu uno dei primi studiosi a percepire gli iniziali avvisi di questa modificazione, promuovendo, anche dal punto di vista terminologico, la conoscenza come fattore di sviluppo. Drucker non solo definì le persone coinvolte nei processi di creazione della conoscenza Knowledge Workers (Drucker P., 1993) ma sostenne che si stava affermando la società della conoscenza che presenta come risorsa economica principale i saperi e, quello che è più rivoluzionario, le persone che sono capaci di svilupparli. Il capitale e le risorse materiali perdono peso o comunque non sono quelle che fanno la vera differenza nel confronto competitivo. La conoscenza e i Knowledge Workers, sono le basi più importanti di vantaggio competitivo e confermano la presenza di un reciproco collegamento tra le risorse

umane e la struttura organizzativa nella nuova realtà di questo tipo d'economia. Esiste un rapporto tra azienda e lavoratori, basato sulla comune esigenza di crescita, che vede l'azienda interessata ad allargare l'azione e il ruolo delle persone capaci di creare conoscenza per l'organizzazione e le persone attente alla possibilità di poter contare su strutture, strumenti e metodologie per lo sviluppo di informazioni ed esperienze nuove.

Una delle prime prove cui ogni organizzazione deve sapere dare risposta, all'interno della società della conoscenza, è la costruzione di procedimenti per governare i propri percorsi di modifica e adattamento. L'azienda deve essere pronta ad abbandonare le conoscenze ritenute ormai superate, puntando sullo sviluppo di attività innovative che possano consentire miglioramenti e nuovi modelli di comportamento.

Nella difficile organizzazione della conoscenza i Knowledge Workers diventano i gestori del patrimonio più rilevante dell'azienda, e il loro ruolo è in linea, o simile, con le esigenze di uso produttivo e remunerativo di un capitale societario.

La crescita, lo sviluppo, la competitività dipendono direttamente dalla capacità di saper organizzare un processo per creare conoscenza, basato su lavoro di gruppo e sulla consapevolezza che l'innovazione si genera nello scambio d'informazioni e di saperi tra gli individui. Le caratteristiche produttive o istituzionali delle aziende sembrano perdere rilievo rispetto all'esigenza di sapere sviluppare creatività. L'aspetto critico è quello di dare effettivo peso alla gestione della conoscenza per migliorare il valore aziendale espresso dai beni intangibili presenti in azienda. Attraverso la catena del valore si prova spesso a definire il peso che le singole attività hanno o potrebbero avere in un sistema di business. Va, in ogni caso, tenuto presente che anche la catena del valore è, in fin dei conti, espressione di un'impostazione collegata alla visione tradizionale di tipo prevalentemente manifatturiera. Questo aspetto sembra rilevante perché tende a leggere i rapporti tra fasi quasi sempre come flusso input/output di tipo materiale e tangibile, riducendo spesso la conoscenza e i flussi informativi a generiche attività di supporto. Sotto quest'aspetto la catena del valore rappresenta un importante schema di riflessione e riferimento, ma va necessariamente rivista, alla luce delle caratteristiche precedentemente descritte, se si vuole realmente approfondire il significato di creazione di valore nell'economia della conoscenza.

Tentativi di disegnare la catena del valore applicata alla conoscenza sono stati comunque fatti (Rayport J., 1995). Si considera la catena del valore come la sequenza di attività che permettono di elaborare e diffondere le in-



formazioni e la conoscenza in azienda. La catena del valore si mette in atto, considerando per ogni tradizionale fase (logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite), le elaborazioni, il trattamento, le applicazioni e l'uso dei dati informativi e delle specifiche conoscenze integrate e collegate dai sistemi ICT presenti in azienda. La conoscenza diviene una risorsa simile ad una materia prima e segue in flusso simile gli scambi input/output tra le diverse fasi della catena.

È chiaro comunque che questo adattamento sconta una visione meccanicistica che continua a dare particolare peso e rilievo ad alcune specifiche fasi del processo manifatturiero, dimenticandone altre più collegate a quelle attività di smaterializzazione prima richiamate. Altri hanno provato a dare peso ad un diverso concetto che è quello della rete di valore che non richiede necessariamente uno scambio di tipo monetario, considerando che spesso i benefici all'interno di un network organizzativo non sono misurati dai immediati e diretti ritorni economici. Si è così giunti a definire diversi tipi di scambi che partono da valori più tangibili come gli scambi di beni e servizi, a quelli che, secondo specifiche situazioni e caratteri dell'oggetto da scambiare possono o non possono avere un valore tangibile come gli scambi d'informazioni o know how tecnologico, fino a considerare scambi di solo valore intangibile come il senso d'identità dei lavoratori.

La rete di valore presenta quindi nel suo complesso le diverse tipologie di scambi tangibili e intangibili che nel loro insieme determinano il valore del processo aziendale. La nuova società della conoscenza e la perdita di rilevanza dei confini amministrativi dell'azienda, nel definire i processi di creazione del valore, danno peso competitivo agli scambi intangibili, particolarmente se si opera in un allargato network organizzativo dove gli scambi con aziende, clienti, fornitori e produttori di conoscenza sono numerosi e articolati.

La conoscenza diviene fonte principale di produzione della ricchezza. L'organizzazione dei sistemi aziendali e del business devono prendere necessariamente atto che le scelte strategiche non possono evitare di verificare la compatibilità delle strutture con questa considerazione.

Questo vuol dire che l'intero sistema strategico, manageriale ed operativo deve trovare nuovi modelli per rendere possibile effettivamente lo sviluppo del ruolo trainante della conoscenza. Come, ad esempio, la definizione dei sistemi informativi aziendali, e primi tra tutti quelli contabili e di controllo.

È pertanto enormemente prosperata l'importanza della prima fonte di creazione della conoscenza: la formazione. La formazione continua, la formazione professionale, formazione nel proprio contesto lavorativo sono azioni

che hanno trovato ampio spazio nelle aziende, proprio per creare un contesto aziendale capace di cogliere le opportunità dell'economia dell'informazione. Esiste l'esigenza di creare un equilibrio tra le scelte produttive e operative sui sistemi di produzione e commerciali e le conoscenze organizzate dei Knowledge Workers che arricchiscono di valore gli output aziendali, utilizzando le novità, il nuovo know-how, i brevetti, le ricerche, le analisi sulle tendenze presenti nei mercati di destinazione. Probabilmente va gestita questa fase nella consapevolezza di un diverso peso che anche dal punto di vista del potere deve essere raggiunta dai gestori della conoscenza. La tradizionale struttura funzionale spinge a dare meno spazio al fenomeno della conoscenza, che nei fatti deve riflettersi su tutta l'azienda. Solo chi riuscirà a recepire con rapidità le grandi opportunità competitive che un'impostazione che privilegia la crescita della conoscenza può dare, riuscirà effettivamente a mettere in moto i cambiamenti necessari.

Le aziende che vivono la creatività solo come una risorsa che deve essere gestita dalla funzione approvvigionamenti, semmai con l'acquisto di brevetti o di licenze/accordi per realizzare prodotti di altri, rischiano nel medio periodo l'emarginazione dal mercato. In un settore importante, come quello delle costruzioni di materiale ferroviario, si è in questi ultimi anni assistito in Italia alla perdita di peso competitivo di aziende nazionali leader sul mercato internazionale, anche per avere abbandonato lo sviluppo di nuovi prodotti, preferendo accordi produttivi con gruppi esteri di grande dimensione. In realtà aumenta il convincimento, che proprio nelle fasi di grande crisi è importante dedicarsi alla crescita della conoscenza e del capitale intellettuale, utilizzando tutte quelle attività di smaterializzazione (Rullani E., 2006) che consentono di creare diversità sui mercati. Va comunque rilevato che già oggi la dimensione degli investimenti in capitale intangibile nei sistemi aziendali occidentali ha nettamente superato quello del capitale materiale, raggiungendo un rapporto percentuale che, in alcuni casi, supera il 60% e fornendo l'indicazione di una tendenza governata non solo da una diversa impostazione culturale, ma anche dalla rapidità d'innovazione delle tecnologie dell'ICT Information and Communication Technology.



## I FATTORI AZIENDALI CRITICI DELLA CONOSCENZA

SOMMARIO: 4.1. I fattori aziendali critici della conoscenza: i dati. – 4.2. I fattori aziendali critici della conoscenza: le informazioni. – 4.3. La costruzione della conoscenza. – 4.4. I caratteri della conoscenza.

I dati o le informazioni, pur rappresentando la materia prima della conoscenza, non s'identificano con questa.

Dati, informazioni e conoscenza non possono essere messe sullo stesso piano e svolgono ruoli diversi, pur se strettamente interrelati. I dati sono elementi tendenzialmente oggettivi che comunicano eventi o circostanze, non dando alcuna, pur limitata, spiegazione. Le informazioni forniscono un senso ai dati, precisano la loro importanza e il fine, preordinando l'ossatura per intraprendere attività relative a specifici percorsi. Riguardo a questi primi due fattori, la conoscenza rappresenta un fattore più complesso e meno classificabile, essendo collegata al contributo della mente umana. La conoscenza esprime appunto un autonomo sistema di elementi informativi e conoscitivi, realizzato da soggetti interessati a specifiche problematiche.

Una frase ripetuta da due studiosi americani (Davenport T.H.-Prusak L., 2000) esprime con chiarezza la differenza che esiste tra i fattori, prima richiamati: "La conoscenza è un misto di esperienza, competenze, informazioni simultanee e idee degli esperti che mostra un quadro all'interno del quale determinare e assorbire nuove esperienze e informazioni. Ha inizio ed è applicata nella mente delle persone. Nelle organizzazioni, spesso è inclusa non solo nei documenti o nei database ma anche nelle routine, nei processi, nei metodi, nelle norme".

La coscienza delle esigenze di dati, informazioni e conoscenze che si devono raggiungere, o degli elementi già accessibili presso la propria azienda, delinea un elemento di rilievo nel confronto competitivo. Un'analisi dei tre

fattori consente di percepire i collegamenti che esistono tra essi e di interpretare in modo più corretto lo sviluppo delle proprie azioni.

#### 4.1. I FATTORI AZIENDALI CRITICI DELLA CONOSCENZA: I DATI

I dati rappresentano un sistema di elementi separati, tendenzialmente oggettivi, connessi ad uno specifico episodio. Nell'ambiente organizzativo i dati si riferiscono normalmente alle registrazioni delle operazioni, incluse in un sistema informativo da parte dei responsabili delle varie funzioni dell'azienda (controllo, finanza, marketing, produzione). Considerando principalmente l'aspetto quantitativo può essere fatto un apprezzamento della gestione dei dati, in base a diversi aspetti che sono quelli del costo e della velocità necessari per reperire uno specifico dato, rispetto alla gamma dei possibili elementi a disposizione nella propria banca dati di riferimento.

Se si considera l'aspetto qualitativo, invece, l'apprezzamento riguarda i caratteri che consentono di valutare: la possibilità di avere accesso ai dati nel momento stesso nel quale si richiede la loro utilizzazione; inoltre c'è da domandarsi se dati facilmente reperibili sono quelli realmente richiesti per interpretare le aree problema sotto osservazione. Va sempre tenuto conto che non esiste un significato specifico dei dati. Essi sono in grado di rappresentare unicamente una fotografia degli avvenimenti, ma non danno una valutazione o un'immediata spiegazione o una precisa indicazione delle azioni da intraprendere. I dati presentano solo elementi di base per costruire il processo di scelta, ma non forniscono le condotte da mettere in campo, non sostenendo da sé la propria importanza o inconsistenza. Il valore ai dati presenti o ottenuti in azienda è fornito dalle successive analisi ed elaborazioni che consentono di convertire singoli elementi in conoscenza e informazioni.

Il sistema contabile, sotto quest'aspetto, rappresenta una fonte rilevante e primaria di dati che consente di leggere non solo gli andamenti economici, finanziari dell'azienda o gli aspetti gestionali, ma i caratteri di clienti e fornitori, oppure il ruolo dei prodotti e servizi erogati. Altri dati, d'interesse fondamentale per le scelte aziendali, sono le indicazioni di mercato, come quelle riguardanti i potenziali clienti e i concorrenti. Le informazioni scaturite dalla spiegazione di questi dati, immagazzinati in formato elettronico, consentono alle aziende di svolgere le proprie attività, governando quotidianamente i rapporti con l'esterno e le relazioni interne. Il sistema informativo deve, infatti, elaborare, partendo dai dati a disposizione, decisioni destinate a

decisori interni ed esterni; si producono, così, almeno due classi di informazioni (Marchi L., 2003): le informazioni strutturate per il sistema delle decisioni e dei controlli interni; le informazioni orientate per la comunicazione con l'esterno. Lo sviluppo del Knowledge Management, collegato alla crescita strategica della conoscenza, ha sottolineato, in ogni caso, l'esigenza di strutturare un sistema informativo non semplicemente finalizzato all'utilizzo operativo ed immediato dei dati. Peraltro, lo sviluppo dell'ICT Information and Communication Technology ha comportato un allargamento progressivo della complessità tecnologica con un considerevole aumento del volume dei dati da amministrare.

L'O.M.G. (consorzio creato nel 1989 da 440 aziende tra cui: Microsoft, Digital, HP, NCR, SUN, OSF) ha messo in evidenza che il numero di dati da gestire aumenta ogni cinque anni di circa il doppio sia per la tumultuosa richiesta di nuove informazioni, sia perché si creano fenomeni di ridondanza e irrilevanza dei dati. Diventa quindi importante la selettività che esprime la capacità del sistema informativo di fornire soltanto le informazioni rilevanti e realmente utilizzabili ai fini decisionali. Così come richiamato da Marchi (Marchi, L., 2003), la selettività si valuta tenendo conto del rapporto tra i dati rilevanti per ciascun centro decisionale e l'insieme dei dati messi a disposizione. Inoltre la selettività deriva anche dal dettaglio con cui le informazioni sono presentate. Troppo dettaglio facilita la possibilità di aumentare i fenomeni di ridondanza e irrilevanza. Anni fa, per la selezione di notizie sui consumatori o sui concorrenti bisognava esaminare elenchi, rassegne stampa e cartelle cartacee o incaricare società esterne di ricerca. La diffusione del computer e quindi l'informatica hanno predisposto progressivamente medie e grandi aziende a conseguire dati, usufruendo di database e allacciandosi con banche dati remote. Inoltre, non va sottovalutato l'attuale drastica riduzione dei costi per potere avere in tempo reale, via on line, documenti, certificazioni e dati su un'ampia gamma di aree d'interesse aziendale.

#### 4.2. I FATTORI AZIENDALI CRITICI DELLA CONOSCENZA: LE INFORMAZIONI

Come già detto, l'informazione nasce dalle modalità di trattamento ed elaborazione dei dati per raggiungere l'obiettivo di fornire indicazioni coerenti alle esigenze decisionali.

L'impostazione di un sistema di gestione delle informazioni in azienda sottolinea tre problemi principali (Marchi, 2003):

«un problema tecnico, relativo alla scelta dei simboli da utilizzare per rappresentare i dati e le informazioni; un problema semantico, relativo all'accuratezza con cui i simboli scelti riescono a esprimere il significato voluto; un problema pragmatico legato alla capacità di influenzare, mediante il sistema di simboli e significati impostato, i comportamenti delle persone nella direzione voluta». L'informazione si esprime attraverso un documento o una comunicazione proprio per fornire elementi capaci di intervenire, anche modificandolo, sullo schema di riferimento necessario per avviare il processo decisionale. Dare uno specifico significato ai dati vuol dire sviluppare informazioni. Questo significa che i medesimi dati elaborati e utilizzati in modi differenti possono fornire informazioni completamente diverse. Per accrescere il valore delle informazioni è necessario avviare attività che consentano d'incanalare il contenuto informativo in modo da potere essere agevolmente reperito e riadoperato in tempi definiti, permettendo così a tutte le persone, interessate o coinvolte in problematiche simili, di conoscere e valutare le esperienze degli altri.

#### 4.3. LA COSTRUZIONE DELLA CONOSCENZA

Il riferimento alla conoscenza significa considerare un concetto più intenso e complesso, rispetto a quello di dato ed informazione. Una prima definizione ci dice che la conoscenza si basa sulla consapevolezza di avere acquisito idee, verità e informazioni e che tali elementi possono effettivamente essere diffusi o condivisi anche con altri soggetti. La conoscenza è, in qualche modo, la presa di coscienza di avere informazioni che possono essere messe in connessione e relazione per aumentarne il loro valore ed, inoltre, che è sempre possibile incrementare questo valore attraverso nuove informazioni e nuovi confronti (Rullani E., 1994).

La conoscenza che una persona ottiene dalla realtà non è, comunque, necessariamente oggettiva e uguale per tutti. Il processo conoscitivo è, infatti, governato in modo specifico dalla sua esperienza, dalla competenza che già la singola persona domina, dall'ambiente in cui vive o opera. Soggetti diversi possono ottenere conoscenze differenti dall'esame del mondo reale, ma spesso anche uno stesso soggetto può ottenere in circostanze diverse e con obiettivi diversi una visione dei fatti e delle informazioni che porta ad una conoscenza difforme, rispetto a quella già acquisita. Esistono, comunque alcune condizioni per potere realmente trasformare le informazioni in conoscenza.

Si deve, infatti, avere la possibilità di potere mettere a confronto le in-

formazioni, ragionando in termini di diverse circostanze alternative. E questo consente di potere efficacemente misurare, attraverso criteri e modalità rilevanti per chi decide, le conseguenze sui comportamenti e sulle decisioni possibili. Ma forse l'elemento più rilevante per realizzare la conoscenza è la possibilità di capire le relazioni che esistono tra i diversi fattori che definiscono il contenuto di quello specifico sapere. Da questo punto di vista lo scambio e la verifica con altre persone, specialmente se interessate e coinvolte nello stessa area di approfondimento, diventa spesso essenziale.

Le informazioni rappresentano certamente esperienze esplicite, esse forniscono in modo organizzato un'indicazione che interpreta i dati, fornendo una rappresentazione di un fenomeno. La conoscenza aggiunge, a queste esperienze esplicite, anche aspetti e valutazioni che derivano dalle esperienze implicite composte da percezioni, competenze ed opinioni dipendenti dai propri modi di essere e interpretare la realtà. In questo caso il sapere ha un carattere intensamente in evoluzione ed è raggiungibile solo con la partecipazione diretta e l'intervento delle persone custodi di tale conoscenza. Il patrimonio informativo aziendale rappresenta, com'è ben noto, uno dei maggiori depositi di conoscenza delle aziende, presente negli archivi realizzati anche per obiettivi diversi, in alcuni casi, anche esterni alle strette esigenze dell'azienda. La nuova impostazione, interessata alla crescita strategica della conoscenza, mette in risalto un immenso patrimonio, spesso poco utilizzato, che è quello delle idee e dei saperi delle singole persone. Non può essere trascurato, dunque, il patrimonio composto dalla conoscenza controllata dalle singole persone che operano nell'intero sistema aziendale.

Gli sforzi che, in questi anni, alcune aziende hanno fatto per collegare il know-how, che dipende da una conoscenza non esplicitamente espressa da documenti o da file e posseduta da un insieme di persone che operano in settori anche diversi, è proprio la conseguenza dell'economia della conoscenza.

L'esperienza, creata dai continui scambi d'informazioni e conoscenze che nascono da incontri, anche informali tra individui, può in alcuni casi rappresentare un modello per aumentare l'intero patrimonio conoscitivo aziendale. Si riescono a metter in evidenza le connessioni tra le azioni che un individuo ha realizzato o ha osservato agli specifici eventi a cui ha preso parte nel passato, consentendo di interpretare, in chiave aziendale, queste esperienze come possibili riferimenti per capire nuove circostanze ed avvenimenti presenti o futuri. Sulla base dell'esperienza è possibile utilizzare la conoscenza per individuare la dimestichezza con alcuni percorsi e fare paralleli tra ciò che può avvenire e ciò che è già avvenuto.



L'uso dell'esperienza può essere abbastanza facilmente applicabile, specialmente quando riguarda tipici aspetti aziendali come nel caso dell'andamento stagionale delle vendite per alcuni prodotti, ma può essere più complessa se si devono definire i mercati che avranno i maggiori tassi di crescita in anni di crisi o di andamenti instabili dell'economia.

La conoscenza, infatti, si sostiene con la verifica continua e diretta del proprio contenuto, interpretando con tale termine l'esperienza che si è venuta a costruire, restando in rapporto con la vita operativa ed evitando di analizzarla come dottrina o attraverso ampie generalizzazioni. L'esperienza dipende dall'attività operativa, in quanto conoscenza della vita reale nel quale è coinvolto il mondo delle aziende ed è spesso eterogenea e varia per gli stessi caratteri multiformi dell'ambiente del business. Essa possiede, quindi, un valore indubbiamente ragguardevole rispetto alle teorie, che la riguardano, ma necessariamente esprimono solo con taglio modellistico le relazioni e i rapporti tra alcune variabili, pur fondamentali per la valutazione della realtà. Così com'è significativa la capacità della conoscenza di governare la complessità crescente. In campo aziendale si tende naturalmente a ricercare risposte semplici a problemi difficili e ampi. Una conoscenza più profonda, che rappresenti già patrimonio aziendale, solitamente assicura decisioni migliori rispetto a quelle prese con una conoscenza superficiale o con tentativi di sopperire a carenze e scarsità conoscitive nei tempi, sempre limitati, imposti dalle decisioni.

I Knowledge Workers, vale a dire tutti coloro i quali possiedono o si dedicano allo sviluppo di questa risorsa, possono seguire strade naturali anche in situazioni nuove che sono, in alcuni casi, vissute quasi come una situazione di emergenza. Essi, infatti, ritengono di poter reagire in modo immediato ed appropriato senza aver bisogno di costruire un percorso e una soluzione ad ogni diverso avvenimento, non affrontandolo come una situazione insolita, ma avendo già costruito da tempo un sistema di risposte precostituite che rappresentano delle valide guide, quasi intuitive, per gestire situazioni complesse.

La conoscenza, come detto, è comunque dipendente dalle sovrastrutture che esistono nelle aziende, espresse dal clima e dalla cultura esistente. Le organizzazioni aziendali non possono essere considerate neutrali, come se esprimessero un nucleo operativo semplicemente dedicato a realizzare prodotti o servizi nel modo ritenuto migliore. Le credenze e i valori delle persone, che vivono all'interno e all'esterno dell'azienda, hanno un impatto notevole sulla conoscenza organizzativa, condizionando le idee, i comportamenti

e le abitudini nei rapporti tra persone. Questi aspetti sono fondamentali per la creazione della conoscenza, in quanto definiscono la dimensione di quello che i singoli individui possono cogliere, assimilare e delimitare nelle loro attività. Ogni persona utilizza i diversi aspetti rispetto al proprio modo di pensare e ai valori che privilegia, pur ritrovandosi nella identica circostanza e nello stesso contesto di molti altri soggetti.

La conoscenza per potersi sviluppare con continuità deve, dunque, prima di tutto far riferimento sulle persone che operano nel network aziendale. Le persone, come si è visto, sono normalmente la maggiore fonte di conoscenza, o in ogni caso, quella più continua ed originale. Certamente le conoscenze espresse dalle singole persone vanno considerate una fonte diretta del sapere, poiché gran parte delle conoscenze che esse dominano, sia tacite che esplicite, sono conoscenze già organizzate in una logica che necessita solo di essere utilizzate. In ogni caso l'attenzione necessaria per estrarre le conoscenze varia notevolmente, rispetto ai caratteri espliciti o taciti che esse presentano.

Anche la documentazione cartacea o con supporto elettronico è una fonte di conoscenza diretta. La documentazione può, infatti, essere rappresentata da un elaborato, articolato e costruito per uno specificato e diretto obiettivo. Specifica documentazione sono i procedimenti operativi, i manuali, le pubblicazioni tecniche, ma anche gli studi di mercato o le analisi di bilancio. Un'ulteriore e importante fonte di conoscenza è quella dei sistemi informativi aziendali. Un insieme d'informazioni ordinate per una specificata area di interesse, come un database, un catalogo relativo ai piani di lavoro sviluppati dall'azienda.

Gli insiemi di dati sono fonti indirette, che consentono, attraverso elaborazioni, di ampliare la conoscenza di carattere generale. I dati sono ordinati in cataloghi più o meno strutturati sotto forma di atti, siti e tutto ciò che è formalizzato e memorizzabile. Naturalmente va sempre tenuto presente che il contesto interno ed esterno all'azienda rappresenta un frammento della realtà e quindi una fonte di conoscenza, anche se indiretta, molto utile per valutare la possibilità di sviluppare nuovi progetti o avviare le varie iniziative di carattere innovativo.

Va, infine, considerato che la validità della conoscenza avviene attraverso un processo valutativo in continua trasformazione, collegato allo sviluppo di successive conoscenze, nate in base a nuove informazioni e al cambiamento del contesto. Per questo motivo alcuni parlano della conoscenza come un sistema che vive di una sua specifica realtà, fortemente condizionata dalle

continue trasformazioni e modificazioni dell'ambiente.

È necessario costruire un'affidabile esame dei dati, realizzando in modo dinamico e documentale la base per la loro coordinazione che richiede, in ogni caso, coerenza e affidabilità. Individuando e classificando i dati per caratteri ed importanza è possibile esaminare, capire e documentare il patrimonio informativo aziendale, anche attraverso semplici elaborazioni che assicurano una utilizzazione per diversi obiettivi e per diverse valutazioni. Quello che si scopre, ed è forse il vero valore aggiunto, è che adoperare gli strumenti e i metodi che esprimono conoscenza, consente di produrre ulteriori idee e nuove occasioni di crescita, spingendo le persone che sono in azienda ad essere protagonisti di questa crescita. Si evita l'innalzamento di barriere tra unità organizzative e persone che operano nella stessa azienda, superando i blocchi che possono stravolgere i processi collaborativi importanti per lo sviluppo aziendale.

Da un punto di vista, prettamente attinente ai temi dell'Economia Aziendale, la crescente esigenza delle aziende, ormai ampiamente informatizzate, di gestire il maggiore serbatoio di conoscenza, in altre parole il patrimonio informativo contabile, che è quello collegato agli aspetti più generali della conduzione aziendale, rende necessario l'utilizzo di prodotti più evoluti per permettere un effettivo ampliamento della conoscenza. Si ritiene necessario che gli ICT manager delle organizzazioni, particolarmente quelle di grandi dimensioni, prendano coscienza circa l'effettivo contenuto degli archivi a disposizione, composti e sovrabbondanti, in quanto originati da applicazioni diverse. I dati, infatti, nel tempo tendono a stratificarsi, ad esempio per versioni precedenti o moltiplicazioni di programmi, causando incertezza sulle fonti da utilizzare. Anche per questo motivo quasi tutti i processi (produttivi, amministrativi, contabili, logistici, distributivi), nelle diverse attività sono ormai informatizzati, definendo con chiarezza le procedure e la standardizzazione dei modi di sviluppo della comunicazione.

La funzione ICT Information and Communication Technology è, di diritto, una parte rilevante dell'attivo aziendale, e non solo un centro di costo. Addirittura, è una delle parti più critiche, poiché molte organizzazioni si possono bloccare o subire importanti ripercussioni sul processo gestionale complessivo, in caso di difficoltà del sistema ICT. Affrontando il concetto di patrimonializzazione degli asset informatici non si vuole, però, limitare il riferimento alle risorse umane, alla capacità tecnologica, alle capacità progettuali e al know-how conoscitivo, ma anche all'intero parco applicativo ICT. Esso è, infatti, un bene che produce un effettivo valore all'azienda, e

rappresenta un beneficio tendenzialmente più misurabile di altri. L'esigenza di competenza e consapevolezza necessaria per gestire il parco applicativo dell'ICT sono del tutto paragonabili alle facilities delle altre funzioni aziendali.

#### 4.4. I CARATTERI DELLA CONOSCENZA

La conoscenza aziendale è, dunque, rappresentata da un complesso di elementi collegati agli effettivi saperi. Essa si esprime con tutto quello che è stato considerato ed inserito attraverso classificazioni, schemi logici e codici che sono specificati dalla conoscenza esplicita. Ma va anche tenuto conto che nella conoscenza aziendale c'è anche la conoscenza tacita, che spesso costituisce una ricchezza nascosta e poco conosciuta, anche all'interno dell'organizzazione. La conoscenza aziendale si basa, pertanto, su tutti gli aspetti conoscitivi; quelli che l'azienda è in grado di ottenere, codificando tutti i dati e le informazioni a sua disposizione, quelli che devono essere ancora esplicitati.

Esiste poi una conoscenza che può essere creata e che deriva dal confronto tra gli elementi conoscitivi già presenti in azienda e i caratteri del mercato e del sistema di business esterno. Le interconnessioni più rilevanti che si possono trovare nel confronto possono aprire nuovi scenari di conoscenza e individuare nuovi percorsi strategici. Un esempio, riportato da molti autori, è quello del bilancio aziendale che è ritenuto conoscenza esplicita, rappresentando un documento formale definito da un modello standard e da dati quantitativi che riprendono singole aree di attività dell'azienda (come la dimensione delle vendite espresse dai ricavi). Ma se si prova a mettere a confronto questi dati con le previsioni future delle vendite per uno specifico prodotto o con le tendenze in atto nel mercato dei consumi, si può avere un diverso approfondimento della realtà che si riflette direttamente sulle scelte e sulle possibili strategie aziendali.

Ogni giorno nelle aziende è necessario utilizzare informazioni e conoscenze per disegnare i percorsi strategici, per effettuare le scelte operative, per realizzare valutazione di singole azioni. Le conoscenze, in questo caso, sono di natura spesso molto differenti, bisogna utilizzare tutte la gamma e varietà di conoscenze essenziali all'impresa. Da quelle che sono presenti nei sistemi informativi o nelle banche dati, a quelle incorporate nella struttura e nell'organizzazione o che si sviluppano ogni giorno nelle persone e nei loro rapporti con le persone interne ed esterne all'azienda.

Una tipologia importante della conoscenza in azienda è quella individuale. La conoscenza di una singola persona è tutto ciò che quella persona conosce, senza dover utilizzare il sostegno di altre persone o di strumenti disposti a fornire e manifestare ulteriore conoscenza.

Questa conoscenza individuale è naturalmente proprietà della persona che la padroneggia e che ne ha la piena possibilità di uso.

Vanno capiti i modi attraverso i quali la conoscenza individuale diventa e si amplia in conoscenza organizzativa. Un ruolo fondamentale è naturalmente quello della componente culturale che deve innescare un processo di sviluppo del sapere individuale, impostato sulla condivisione della conoscenza da parte di altre persone. Tale sviluppo nasce dalla definizione di una gerarchia di conoscenze individuali, basata su quattro possibili fasce: conoscenza agevolmente condivisibile e pubblica per tutti, che viene definita elementare; conoscenza che deriva dalla capacità relativa all'utilizzazione di una tecnica o di un metodo applicativo, che viene definita tecnica; conoscenza collegata a uno specifico know-how interno, non disponibile a soggetti esterni, che viene definita aziendale; conoscenza strettamente personale basato su modelli ed elaborazioni originali, conoscenza che viene definita creativa.

Questa classificazione, nella sua semplicità, appare utile al sistema aziendale per strutturarsi in modo da tenere maggiormente conto della natura del tipo di conoscenza e quindi della sua possibile utilizzazione. Ad esempio, il sistema più idoneo per trasformare la conoscenza creativa individuale in conoscenza aziendale è quello di puntare su una struttura organizzativa con la presenza di gruppi d'integrazione, come i teamworks. L'esistenza di gruppi di lavoro facilita il trasferimento della conoscenza individuale e consente di formalizzarla nei processi aziendali.

Collegata alla conoscenza individuale, dunque, vi è la conoscenza organizzativa. La conoscenza di un'organizzazione non è rappresentata solo dall'insieme delle conoscenze delle persone che ne fanno parte. Il gruppo di persone, che è presente nell'azienda, normalmente non mette a disposizione della struttura tutte le sue conoscenze ed esperienze, ma solo quelle che sono considerate pertinenti per gli scopi e le attività dell'organizzazione stessa. Un'organizzazione presenta un complesso di conoscenze che supera i saperi individuali delle persone, come le conoscenze presenti nei metodi di lavoro, nelle norme di comportamento, nei manuali esecutivi e tecnici, nei sistemi informativi, nei processi di ricerca. Le conoscenze organizzative possono essere suddivise in conoscenze esplicite, definibili proprie, perché sono di proprietà dell'azienda e quindi nella sua totale disponibilità e in conoscenze

esplicite e tacite, definibili personali, perché in possesso delle persone che operano in azienda.

La conoscenza organizzativa si presenta più completa dell'insieme delle singole conoscenze individuali, anche perché le relazioni che si realizzano tra le persone in azienda migliorano spesso le loro conoscenze attraverso una continua influenza reciproca.

Inoltre la conoscenza organizzativa appartiene a tutti i membri dell'organizzazione, anche se la condivisione presenta in molti casi notevoli difficoltà per il comportamento degli individui, che non sono disposti a mettere in comune con i propri colleghi le loro informazioni o conoscenze. Non è sempre facile applicare il concetto di comunicazione organizzativa attraverso la quale i diversi saperi individuali confluiscono verso un sapere di livello superiore e collettivo. La comunicazione organizzativa è, infatti, composta di modelli di comportamento e metodologie operative per lo sviluppo di scambi di comunicazioni e d'informazioni tra i componenti dell'azienda, per creare coerenza e coordinamento nelle azioni e negli obiettivi.

Nelle grandi imprese, proprio per una maggiore esigenza di rendere omogenei i comportamenti delle diverse divisioni e funzioni aziendali, si sono già avute notevoli trasformazioni per quel che riguarda la comunicazione interna.

Le tecnologie permettono, ormai, di sviluppare un immenso movimento d'informazioni da adoperare ed avere in comune, ottimizzando così anche il modello di coordinamento. L'innovazione tecnologica ha, infatti, facilitato l'evoluzione di tutto il processo di condivisione delle conoscenze e quindi la patrimonializzazione aziendale delle conoscenze individuali.



## LE DIVERSE VISIONI DELLA CONOSCENZA

SOMMARIO: 5.1. Le diverse visioni della conoscenza: la conoscenza tacita. – 5.2. Le diverse visioni della conoscenza: la conoscenza esplicita.

L'elaborazione della conoscenza rappresenta il presupposto e il sistema operativo per la creazione e produzione di valore, sia nella dimensione di valore economico, relativo a misurazioni quantitative monetarie, sia in quella di valore sociale (nuovi rapporti sociali, nuove prassi della formazione, qualità della vita, riprogettazione dei processi).

La creazione di conoscenza organizzativa per Nonaka e Takeuchi (Nonaka I.-Takeuchi H., 1995), è “la capacità di un'azienda nel suo complesso di creare nuova conoscenza, disseminarla attraverso l'organizzazione ed incorporarla in prodotti, servizi e sistemi”. La conoscenza è soprattutto conoscenza di gruppo, perfettamente trasformabile da tacita ad esplicita, facilmente trasportabile e condivisibile dall'individuo al gruppo. La creazione di conoscenza aziendale andrebbe, dunque, intesa come un processo di divulgazione in ambito organizzativo che passa dagli individui all'intera struttura, anche attraverso l'inserimento più diretto nell'ampia rete cognitiva dell'azienda.

Un altro autore, Polanyi (Polanyi M., 1966), afferma che “la conoscenza è un processo in due stadi, il sussidiario e il focale, e questi due possono essere definiti solo all'interno dell'atto tacito che si fonda sul primo per rivolgere l'attenzione al secondo”. Regole, consuetudini, mode, usanze sono alla base della modificazione di una singola persona che sta realizzando un arricchimento delle sue conoscenze. Partendo da queste premesse è possibile investigare sul modo in cui diamo significato alle nostre parole e a come interpretiamo le parole che sentiamo proferire. Nella conoscenza inespresa la struttura della comprensione e dell'entità comprensiva è la medesima, ne consegue che la conoscenza di un'entità reale è possibile attraverso i partico-



lari di questa, ma nello stesso tempo non è ipotizzabile di fermare la conoscenza ai soli particolari altrimenti si perderebbe di vista l'entità nel suo insieme. Più precisamente l'autore individua alla base della conoscenza tacita una triade, prendendo come riferimento la triade di Peirce (Peirce C.S., 1878) (B significa C per A), egli afferma che "una persona A può integrare la parola B in un rapporto con C, ovvero se B è dato dagli elementi sussidiari e percettibili di conoscenza, la persona A giunge alla conoscenza focale di C partendo da B che si rapporta con C. Anche se il loro carattere è informale, questo profilo di comportamenti ha una struttura che Polanyi (Polanyi, M., 1966) chiama "la triade della conoscenza tacita".

Si sostiene che per conoscenza esplicita s'intende quella formale, ordinata, accertata, chiara e, perciò, agevolmente duplicabile; per conoscenza quella tacita istintiva, problematica, interpretativa, non rigorosa, attinente all'intelletto e poco traducibile in un modello quantitativo. Le aziende, che oggi si trovano a dover concorrere in un mercato maggiormente tumultuoso e avido di informazioni, si stanno disponendo nel tempo verso un governo delle risorse umane che tende a utilizzare al meglio il know-how di ciascuna persona che opera al loro interno. Si vuole utilizzare il grande potenziale non visibile in possesso di ciascuna azienda, ma finora poco sfruttato per acquisire il vantaggio competitivo. Il valore di un'azienda dipende, in modo estremamente importante, dalle capacità conoscitive dei suoi dipendenti e quindi dalla conoscenza tacita di un'organizzazione.

Il know-how presente nell'ambito dell'azienda diviene dunque una risorsa critica. Conoscere, imparare e anticipare le modificazioni e i grandi cambiamenti rispetto alle aziende concorrenti vuol dire riuscire a sviluppare un futuro vantaggio competitivo.

La conoscenza tacita è intesa come la conoscenza che i competenti hanno sul come fare le cose, vale a dire l'attitudine che alcuni individui hanno di spiegare determinate tipologie di problemi o la capacità di predisporre dei seri pareri costruiti sull'esperienza.

Mentre la conoscenza esplicita può essere organizzata direttamente e registrata nelle banche dati, la conoscenza tacita, invece, include opinioni soggettive e percezioni profondamente personali, ardue da formalizzare e, per questo motivo, difficili da divulgare. La conoscenza tacita può, comunque, essere tramutata in conoscenza esplicita prima di essere resa utilizzabile, comunicata e registrata. Esiste, inoltre, una conoscenza contestuale, che non è simile alle altre due perché rappresenta quell'insieme di parti culturali impresse nei componenti dell'organizzazione sotto la conformazione di imma-

gini, concezioni, valori. Questo tipo di conoscenza delinea una specie di contesto cognitivo collettivo, utilizzato per analizzare la realtà, una forma di schema mentale generale con il quale i componenti di un'organizzazione possono cogliere in modo logico avvenimenti, cose e circostanze. La provenienza di questo profilo di conoscenza non è dovuta, come nelle due precedenti categorie, alle esperienze individuali, ma agli stessi attributi organizzativi dell'ambito di riferimento, particolarmente in termini di diffusione interna, di governo delle risorse umane e di modelli decisionali in rapporto alla produzione e divulgazione di particolari significati.

La conoscenza contestuale è, dunque, originata e prodotta da alcuni processi organizzativi guidati che ricorrono a strumenti di coordinamento. La cultura organizzativa, da questo punto di vista, è utilizzata come mezzo per incoraggiare l'unitarietà e la confluenza dell'azione organizzativa e la fidelizzazione dei componenti dell'organizzazione, rispetto agli obiettivi aziendali.

I sistemi industriali, costruiti sulla divisione del lavoro e sullo sviluppo dell'apprendimento specializzato, richiedono che almeno una porzione della conoscenza contestuale sia mutata in un codice ideale che si astragga dai caratteri specifici del luogo nel quale è stata costruita. Questo è un processo particolarmente articolato che può essere più facilmente realizzato in sistemi sociali culturalmente omogenei. In Italia sono stati identificati nei sistemi produttivi locali, come per esempio i distretti industriali, dove la socializzazione della conoscenza tacita si è sviluppata nella realizzazione dei processi produttivi. Va comunque osservato che il processo di produzione di nuova conoscenza non avrebbe la capacità di duplicarsi a livello locale se non esistesse un procedimento per unire la conoscenza esplicita, formalizzata, che transita nella rete globale, con la conoscenza tacita, contestuale dello specifico contesto locale. Questo procedimento ha un ruolo fondamentale nello sviluppo dei miglioramenti competitivi, poiché dal suo risultato deriva la sopravvivenza e la crescita delle aziende che rappresentano la struttura industriale locale. Attraverso il processo d'integrazione fra le due aree cognitive si avvierà un complesso processo di codifica e decodifica delle conoscenze. La conoscenza codificata si dovrà adeguare agli specifici sistemi locali e si dovrà trasporre in saper fare particolare, la conoscenza contestuale, invece, dovrà essere equiparata, accomunata e resa in conoscenza codificata, così da essere trasferibile in altre situazioni.

Convertire la conoscenza tacita in conoscenza esplicita, codificando un insieme di conoscenze apprese per utilizzarle in altro luogo o situazione, può concorrere a ridurre il pericolo di perdere posizioni competitive. In ogni caso,

la visuale muta del tutto se si osserva la circostanza che più soggetti possiedono la stessa conoscenza non codificata e che, utilizzando lo scambio d'esperienze, siano capaci di renderla esplicita; in egual modo l'opportunità di avere assidui interazioni e elevata prossimità tra i soggetti interessati nel processo consente di scambiare riflessioni ed esperienze, sveltendo l'intero processo e migliorando la conoscenza del singolo individuo.

### 5.1. LE DIVERSE VISIONI DELLA CONOSCENZA: LA CONOSCENZA TACITA

Polanyi ha sviluppato il concetto di conoscenza personale, sostenendo che "noi possiamo conoscere più di quello che possiamo esprimere", argomento che ipotizza l'esistenza, nell'insieme di conoscenze dell'individuo, di una porzione di difficile o non tempestiva socializzazione. Si è sostenuto, per di più, che vi è una dimensione non cosciente della conoscenza, che interessa particolarmente le regole adoperate nell'indagine o nell'attuazione di azioni specifiche. Nelle attività che si realizzano in azienda spesso si seguono modelli e regole formali, che non sono riconosciute o ritenute giuste dalla stessa persona che le sta attuando. Il carattere tacito di larga parte della conoscenza organizzativa implica l'incapacità di raggiungere un apprezzabile aumento delle competenze, collegate alla conoscenza, se manca il coinvolgimento e la compartecipazione dei possessori del know-how aziendale.

Il fattore oggettivo e scientifico, quindi, non va considerato il principale riferimento della conoscenza; la conoscenza è, spesso, il risultato di atti volontari che si realizzano nel confrontarsi con l'ambiente esterno. Polanyi (Polanyi M., 1966) definisce proprio questi atti come la conoscenza tacita, mezzo che, se accumulato, è il vero patrimonio dell'azienda.

La conoscenza tacita è dunque presente nella mente di un individuo che sviluppa la sua attività ed esprime le sue competenze. Una conoscenza non descrivibile, poiché difficilmente trasformabile all'istante in informazioni e di conseguenza difficile da divulgare.

L'addestramento, la memoria, l'esperienza, l'imitazione, sono i modi, non sempre efficienti, con i quali si trasferisce la conoscenza tacita. Un'alternativa base di sviluppo per la conoscenza tacita è la descrizione inconsapevole delle proprie individuali esperienze (il vissuto che indirizza i nostri atti presenti e futuri). Vi sono, poi, le teorie implicite (come i modelli mentali, preconcetti, significati personali, intuizioni, funzioni e desideri) che regolano la vita di ciascuno, anche in modo poco consapevole. La conoscenza tacita, in-

fine, consente di rispondere a uno stimolo prontamente o di afferrare automaticamente qualcosa o di decifrare per intuito un problema.

Ciascuna azienda deve tentare di trovare un numero sempre più rilevante di esperienze individuali, valutandole come risorse essenziali. La complicazione per l'azienda risulta nel ritrovare conoscenza tacita, che dovrà essere convertita in conoscenza organizzativa. Nonaka e Takeuchi ritengono che sia necessario potenziare una struttura collettiva con la quale facilitare lo scambio ed il dialogo all'interno dell'azienda. Una struttura collettiva così progettata, al di là di agevolare la trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza organizzativa, mette in condizione i dipendenti di realizzare nuova conoscenza, attraverso le discussioni, gli scambi di vedute e conflitti, che si sviluppano all'interno dell'azienda.

I procedimenti di mobilitazione tacito/esplicito (nella dimensione epistemologica) e quelli di condivisione e comunicazione individuale, di gruppo e di rete (nella dimensione ontologica) vanno avviati per costruire conoscenza e generare innovazione

La conoscenza tacita, come prima richiamato, è intrinsecamente connessa alla persona, discende fortemente dall'ambiente, è di difficile formalizzazione ed esplicitazione. Questa conoscenza è sostenuta dall'esperienza, e si esplicita particolarmente in fase di decisione nel campo dove l'esperienza si è creata.

Si sta sempre più diffondendo il convincimento che la base prima dei vantaggi competitivi sostenibili sia la conoscenza tacita, questa conoscenza proprio per la sua prevalente natura firm specific, appare difficilmente imitabile e, dunque, intensamente appropriabile, per essere utilizzata come un patrimonio aziendale che produce rendite.

La conoscenza non è unicamente riferita alle tecnologie di prodotto e/o di processo, ma riguarda pure le procedure organizzative, le metafore, i codici interni e, generalmente, le caratteristiche e potenzialità organizzative e tecniche dell'azienda. Sono, in larga parte, ulteriori tipologie di conoscenza gli stessi sistemi cognitivi all'interno dell'azienda, che servono a sviluppare la conoscenza. Vicari (Vicari S., 1998) identifica, per esempio, due diversi tipi di conoscenza: superficiali e profonde. Le prime sono collegate al "fare", e sono perciò inserite nelle procedure organizzative. Le seconde sono invece connesse, alle modalità di creazione del Know-how. Queste conoscenze, non formalizzabili, divengono rilevanti principalmente quando è necessario misurare l'attitudine dinamica delle aziende a conseguire e rinforzare il vantaggio competitivo. È interessante osservare che la fiducia ha riscosso di re-

cente un maggiore interesse da parte dei ricercatori. Particolari studi sono stati fatti su aspetti come, la fedeltà alla marca, la reputazione aziendale, l'apprezzamento presso acquirenti, clienti ed enti. Le potenzialità di fiducia si contraddistinguono per essere il risultato di sviluppi di rapporti e di comunicazione. La fiducia è, difatti, fondamentalmente, un sistema cognitivo indirizzato alla valutazione del modo di agire di diversi soggetti, collegati ai rapporti economici dell'azienda con altri soggetti. Sono le risorse immateriali, dunque, che sostengono il vantaggio competitivo più difficile da realizzare, ma considerato il più rilevante e difendibile. I diversi cambiamenti possono, infatti, influenzare la dimensione del capitale di risorse immateriali presenti in azienda, modificando le posizioni competitive già acquisite.

La conoscenza tacita, secondo Nonaka e Takeuchi è anch'essa, in ogni caso, scomponibile in ulteriori sottogruppi; così la separazione più immediata è tra conoscenza tecnica che si riferisce alla capacità manuale, cioè l'abilità operativa, connessa alla propria attività; e conoscenza cognitiva che ha attinenza con la capacità di elaborazione, coinvolgendo gli schemi mentali, i modelli, le visuali che ogni persona sviluppa. I due studiosi giapponesi, sostengono che pure se è possibile interpretare l'acquisizione di conoscenza disponibile con il processo di produzione e di potenziamento, il secondo è fondamentalmente differente. Questo, infatti, dipende dal processo di apprendimento di know-how utile per superare problemi particolari dello specifico ambito in cui si deve esercitare la propria attività.

## 5.2. LE DIVERSE VISIONI DELLA CONOSCENZA: LA CONOSCENZA ESPLICITA

Un'ampia gamma di definizioni relative alla conoscenza esplicita, come già richiamato, è stata sviluppata nel tempo. Così si è ritenuto che la conoscenza esplicita è quella presentata in modo formale con caratteri e codici facilmente divulgabili e conservabili, manifestabile in parole e in elementi quantitativi. La conoscenza esplicita è espressa da dati e notizie trasferibili fra vari soggetti, i quali hanno in comune la medesima visione; conoscenza contenuta nelle documentazioni aziendali, nei database, nelle norme, nei procedimenti. Questa conoscenza riproduce informazioni utilizzabili e tangibili, che possono essere trasferibili ad altri nel tempo, essendo note le modalità di raccolta dei dati e le relazioni che legano tra loro i dati per formare l'informazione finale. Tale processo di propagazione e di sistematizzazione coinvolge una comunità allargata che riguarda livelli intra e interorganizza-

tivi. Naturalmente è sempre necessario integrare la conoscenza esplicita con quella tacita che rappresenta la parte più ampia e nascosta della conoscenza aziendale.

Come già precedentemente analizzato la conoscenza tacita è stata considerata la più importante fonte di vantaggio competitivo. La conoscenza esplicita, pur rilevante nei processi di creazione del valore, non è, pertanto, ritenuta da diversi studiosi una fonte di competenza distintiva per creare uno specifico vantaggio strategico.

Le maggiori complessità nell'analizzare ed acquistare la conoscenza tacita sono considerate, infatti, vincoli per la sua divulgazione fuori dai confini dell'azienda. Questo permette alla conoscenza tacita, rispetto all'esplicita, di difendere il suo carattere distintivo e di realizzare una piattaforma utile per sviluppare il vantaggio competitivo. Secondo alcuni autori questa impostazione, anche se corretta ad una prima analisi, può essere in parte confutata. La stessa conoscenza esplicita, pur se formalizzata e inserita in un sistema informativo aziendale, può essere ritenuta di difficile comprensione e valutazione. Esiste, infatti, una trasmissione della conoscenza ed un linguaggio aziendale, che si sviluppano all'interno dell'organizzazione che rappresentano vere e proprie barriere per lo sviluppo della conoscenza verso l'esterno. Da questo punto di vista è utile tener conto della diversità di significato tra apprendimento e conoscenza. L'apprendimento è un processo che modifica e trasforma la condizione di conoscenza di una singola persona o dell'azienda e rappresenta il flusso che incide sulla ridefinizione della riserva di conoscenza esistente.

La conoscenza è la provvista di abilità, tradizioni, capacità, dominate dagli individui.

Questa provvista di conoscenza può mutare non solo per i caratteri del contenuto che si ha di questo bene, ma anche per il grado di dominio e possesso che si esercita su di esso. Sono stati proposti quattro livelli di dominio, che delineano la capacità di padronanza e controllo sulla conoscenza.

La registrazione: un "utente" di conoscenza esplicita, interno o esterno all'organizzazione, ha coscienza dell'esistenza di tale conoscenza e può registrarla, ma non ha la capacità di assegnarle un senso compiuto. L'interpretazione: un "utente" ha la capacità di comprendere questa conoscenza esplicita e di chiarire i suoi significati. L'applicazione: denota il possesso delle competenze necessarie per avvalersi e usare la conoscenza esplicita. L'integrazione: denota una più elevata capacità. L'utente conosce i modi di applicazione della conoscenza ed è in grado di utilizzarla correttamente, quando necessario.

Questi livelli di dominio indicano che, all'interno dell'organizzazione, esistono diversi modi di impiego e di valorizzazione della conoscenza. Confermando che la conoscenza esplicita può essere, in ogni caso, limitata dalle differenze nel valore percepito.

L'idea che la conoscenza tacita di una singola persona rappresenti la vera fonte di competenza distintiva per un'azienda, è messa in dubbio, non solo per quanto già detto, ma anche in caso di trasferimento di un dipendente. Una persona che cambia azienda non è solo una perdita di una risorsa per quella organizzazione, ma anche una sottrazione di conoscenza tacita che non è stata formalizzata o registrata. Mentre la conoscenza esplicita già codificata e diffusa all'intera organizzazione, in caso di trasferimento di dipendenti, non determinerà per l'azienda la perdita del patrimonio collegato a quella provvista di conoscenza.

## LA CONOSCENZA NEL PENSIERO ECONOMICO E MANAGERIALE

SOMMARIO: 6.1. La conoscenza nel pensiero economico. – 6.2. La conoscenza nel pensiero manageriale.

### 6.1. LA CONOSCENZA NEL PENSIERO ECONOMICO

L'economia neoclassica, con Alfred Marshall (Marshall A., 1879), fece emergere l'influenza della conoscenza nell'attività economica, superando la vecchia concezione conoscenza come elemento di disturbo. Secondo l'economia neoclassica i costi e l'utilità sono in uno stato di equilibrio statico. L'aumento della produttività è dipendente dalla mobilità dei fattori produttivi da un settore ad un altro, da un mercato all'altro. È il progresso tecnologico che determina il miglioramento della produttività e della redditività.

Per Marshall “la conoscenza è il più vigoroso motore della produzione; l'organizzazione favorisce la conoscenza” (Marshall A., 1965). Per gli economisti neoclassici la conoscenza da adoperare era quella esistente. Si tendeva a ribadire l'insussistenza di differenze nel patrimonio di conoscenze, sviluppate dalle singole aziende. Indirettamente l'economia neoclassica non riteneva importante la grande quantità di conoscenza tacita ed esplicita dei diversi soggetti economici, limitandosi alla sola informazione sul prezzo e sulle quantità prodotte.

Joseph A. Schumpeter (Schumpeter J.A., 1952) e Frederich Von Hayek (Hayek, F.A., 1945), esponenti della scuola austriaca, dedicarono maggiore considerazione alla componente conoscenza nell'attività economica, definendone la natura soggettiva e l'impossibilità di accoglierla solo come quantità fissa. Questi autori provarono a descrivere le dinamiche che regolano gli an-



damenti economici, mettendo a fuoco la conoscenza specifica posseduta dai soggetti economici e non solo la conoscenza generale posseduta da tutti.

Particolarmente Von Hayek, mise in risalto il rilievo della conoscenza tacita, specifica di un determinato contesto, “la caratteristica peculiare dei problemi in un ordine economico razionale è determinata precisamente dal fatto che la conoscenza delle circostanze di cui dobbiamo servirci non esiste mai in forma integrata o sistematica ma unicamente sub specie di frammenti dispersi di una conoscenza incompleta e spesso contraddittoria depositata nei singoli individui”.

Questo tipo di approccio, pur assumendo che la funzione del meccanismo dei prezzi sia quella di aggiungere informazione e che il mercato rappresenti una modalità di mobilitazione sociale della conoscenza individuale, non è arrivato ad indicare la fondamentale rilevanza del processo di trasformazione della conoscenza distintiva del contesto, in larga parte tacita, in conoscenza esplicita. Dunque Von Hayek è arrivato, anche lui, ad una definizione statica, sostenendo l’esigenza di una utilizzazione efficiente della conoscenza disponibile.

La teoria dinamica del cambiamento economico di Schumpeter, si è spinto, in ogni caso, ad approfondire il carattere transitorio e in via di sviluppo dell’economia capitalista. L’espansione del capitalismo incanala verso lo sviluppo di nuove combinazioni e mostra il bisogno di una ricombinazione permanente della conoscenza esplicita, confermando che la presenza di nuovi prodotti, sistemi di produzione, mercati, innovazioni non è che il risultato di nuovi modelli di conoscenza. Schumpeter all’inizio del novecento introduce un elemento importante, come l’innovazione tecnologica. L’innovazione tecnologica, che non era stata considerata fino ad allora, si presenta come la rivoluzione della conoscenza che spiega l’accumulazione del capitale e il perfezionamento del mercato.

L’impostazione di Edith Penrose (Penrose E.T., 1959) appare, invece, basata sull’osservazione di singole imprese, considerate nello stesso tempo come “organizzazioni formali e come insiemi di risorse produttive umane e materiali”. I servizi conseguibili dalle risorse rappresentano gli input del processo produttivo e non le risorse in quanto tali, quando i servizi, scaturiti dalle risorse, sono la conseguenza dell’esperienza e della conoscenza immagazzinate nell’azienda. L’azienda è considerata come un “magazzino” di conoscenza che si rende attivabile in quanto collegato ai processi aziendali e presente nelle competenze distintive che rappresentano l’asset dell’azienda.

Inoltre una funzione fondamentale, nella crescita delle aziende, è dato al

processo di pianificazione, che sviluppa immagini e schemi mentali dell'azienda attraverso le indicazioni e valutazioni sugli elementi di forza e di debolezza che la contraddistinguono.

Tali immagini provengono direttamente dall'esperienza e dalla conoscenza presenti nell'azienda, anche se non è chiaro come avviene il processo di accumulazione di questa conoscenza.

## 6.2. LA CONOSCENZA NEL PENSIERO MANAGERIALE

La riflessione manageriale occidentale ha spesso messo in opposizione una concezione "scientifica" ad una "umanistica" quando si fa riferimento alla conoscenza, provando a superare il dualismo tra soggetto che conosce e oggetto della conoscenza.

L'impostazione cartesiana della conoscenza è sostanzialmente sostenuta dagli studi che differenziano la conoscenza da chi la produce. Nelle teorie manageriali vi è anche una visione umanistica che si indirizza, in modo più continuo, ad analizzare le tecniche operative dei manager anziché i soli modelli economici.

Nella dottrina economico aziendale dei primi del 1900 si può, comunque, fare riferimento a ad alcune distinte impostazioni. La prima, impregnata da una tendenza "scienziata", che parte da Taylor (Taylor F.W., 1911) e con il contributo di Simon (Simon H.A., 1967) giunge a quello che è denominato "metodo scientifico". Una seconda che viceversa ha origine da una visuale molto "umanistica", che parte da Mayo (Mayo E., 1933) ed è approfondita da Weick (Weick K.E., 1995), con lo sviluppo della teoria del sensemaking, che consiste nel conferire un ordine logico all'insieme caotico di informazioni che riceviamo dall'esterno.

Il management scientifico è normalmente fatto risalire, prima di tutto, alle teorie di Frederick W. Taylor. L'applicazione di metodi scientifici da parte di Taylor aveva l'obiettivo di aumentare la produttività dei lavoratori e si basava su due elementi principali: a) la realizzazione di un modello a elevato contenuto prescrittivo; b) la preparazione di adeguati mezzi per l'attivazione del modello teorico nelle realtà aziendali.

Il management scientifico, secondo gli studiosi di conoscenza, è stato, quindi, un esperimento per standardizzare le esperienze e le capacità tacite dei lavoratori, trasformandole in conoscenza scientifica, ma non ha ricercato, nelle esperienze dei lavoratori una fonte per nuove conoscenze. Solo con

la teoria delle human relations, si cominciò a mettere in evidenza la funzione indispensabile del fattore umano nella gestione ed organizzazione. È famoso l'esperimento svolto da alcuni studiosi dell'Università di Harvard, fra i quali Mayo (Mayo E., 1933), che attestarono come la produttività fosse condizionata da fattori sociali quali l'affiliazione e il senso di appartenenza ad un gruppo, la capacità individuale di capire il comportamento umano.

Il punto di partenza era la visione dell'uomo come essere vivente, inserito in un sistema sociale, e non soltanto come entità economica, collegata all'impostazione dell'organizzazione scientifica del lavoro. Nonaka e Takeuchi rilevarono, comunque, una scarsa chiarezza dei costrutti teorici presentati, ritenendoli, per la poca capacità di spiegare lo sviluppo della conoscenza, in realtà ancora dipendenti dai modelli scientifici del pensiero tayloristico.

Una prova di sintesi, tra il meccanicismo del management scientifico e le posizioni legate da sistemi relazionali della scuola delle relazioni umane, fu compiuto da Barnard (Barnard C.I., 1938) Anche se la conoscenza non rappresentava il nucleo delle sue teorie, egli nel prenderla in considerazione teneva presente due aspetti: una dimensione comportamentale della conoscenza e la possibilità del leader di assicurare la stabilità del sistema di conoscenze all'interno dell'organizzazione.

Secondo Barnard, il leader utilizza sia la conoscenza scientifica che la conoscenza comportamentale, proveniente da processi mentali non-logici. L'organizzazione ha come sua finalità la costruzione di un sistema cooperativo: da un insieme d'individui potenzialmente in conflitto tra loro sugli obiettivi strategici, ad un organismo razionale, attraverso l'uso della conoscenza, da accordare nelle sue parti logiche e comportamentali. Anche se non sembra avere mai provato ad approfondire il tema riguardante la trasformazione della conoscenza comportamentale in conoscenza organizzativa.

Simon si riallacciò alla teoria dell'organizzazione di Barnard e considerò il processo decisionale una funzione principale dei manager. Si occupò, pertanto, dei processi di soluzione dei problemi e di decisione, pervenendo ad una concezione dell'azienda quale sistema di elaborazione dell'informazione, influenzato dallo sviluppo dell'informatica. La capacità umana di sviluppare dati in tempo reale, secondo Simon, doveva essere considerata limitata; era quindi necessario predisporre un modello secondo il quale gli esseri umani si comportavano come sistemi di elaborazione dell'informazione, estraendo rappresentazioni significative da immagazzinare come nuova conoscenza.

Un'azienda, per operare in un contesto complesso, deve sapersi difendere, riducendo la necessità di decentrare informazione ai suoi componenti, per

limitare il loro carico informativo. Un limite di Simon era ritenuto essere nella prova di limitare l'informazione e la conoscenza ad una formula. La conoscenza tacita è, per esempio, considerata una componente di ostacolo da Simon che riteneva il processo logico del pensiero più rilevante della sua dimensione di valore. Tali conseguenze razionalistiche hanno spinto Simon a sconfessare la capacità possibile delle persone di costruire conoscenza individuale e organizzativa.

L'impostazione fu successivamente messa in dubbio da altri studi (Cohen M.D.-March J.G.-Olsen J.P., 1972) con il noto modello garbage can. Il Garbage Model è un modello che rappresenta una modalità decisionale di gruppo, nell'ambito aziendale. Il paper originale in cui venne esposto per la prima volta aveva il titolo "A Garbage Can Model of Organizational Choice". Nel modello le possibilità di scelta, utilizzando una provocatoria metafora, sono confrontati con i rifiuti, e contemporaneamente i dubbi, le risoluzioni ed i decisori sono simili ai contenitori. Tale concezione vede l'azienda, non come un insieme di piani e decisioni logiche, ma piuttosto come un complesso di intuizioni che attribuisce un senso a quanto avviene solo in una fase successiva.

Pure per tale approccio Nonaka e Takeuchi intervengono, ritenendola superficiale per quel che interessa lo sviluppo dell'apprendimento nelle persone e nelle organizzazioni. Il modello appare prendere atto dell'apprendimento esclusivamente a livello dell'individuo, prevedendo considerevoli problemi rispetto ad una possibile conoscenza partecipata da tutti i componenti che operano nell'organizzazione.

L'impostazione della conoscenza, in base al garbage can è individuabile anche nella teoria del sensemaking di Weick. "Il concetto di creazione di senso sottolinea lo sforzo che le persone compiono per cercare di dare attendibilità razionale alle cose per sé e per gli altri, il tutto con una visione retrospettiva. L'azienda va osservata come un sistema di corsi di comportamento ordinati, nel momento in cui la condivisione d'informazioni e concetti definisce il loro assetto in strutture e comportamenti".

Nello stesso periodo, insieme al confronto tra approccio scientifico ed umanistico all'organizzazione, si avviava un'aggiuntiva disputa fra teorie del management strategico e teorie della cultura organizzativa.

La realizzazione della curva di esperienza avviò un'evoluzione di scienzizzazione della strategia economica. In seguito si diede vita al modello delle cinque forze per esporre come le imprese producano e facciano durare nel tempo un vantaggio competitivo.

Benché questa tradizione di studi identifichi il rilievo della conoscenza strategica, non è ancora approfondito il concetto della creazione della conoscenza. Solo quando, attorno agli anni Ottanta, molte aziende occidentali che avevano adoperato orientamenti manageriali di tipo scientifico, incominciarono a non avere più competitività, che si diffuse un metodo umanistico al management.

## LA RESOURCE-BASED VIEW

SOMMARIO: 7.1. La strategia basata sulla resource-based view: la conoscenza. – 7.2. La strategia basata sulla resource-based view: la competenza organizzativa. – 7.3. Dalla resource-based view alla knowledge-based theory.

L'esigenza di confrontarsi in modo sempre più competitivo sul mercato ha condotto a un nuovo modello di sviluppo strategico dell'azienda, definito "resource-based view". Questo modello si basa sulla considerazione che le competenze, le capacità, gli skills e i caratteri strategici, procurino all'azienda una fonte di vantaggio competitivo difendibile. La propensione a tener conto delle risorse e delle competenze interne all'azienda nasce dal prendere atto che la competizione non si lega più al posizionamento porteriano (Porter M.E., 1985), in alcuni specifici settori, o dai vantaggi di costo e di differenziazione.

La resource-based view parte dal presupposto che l'azienda può migliorare la sua posizione competitiva se possiede le risorse fungibili necessarie per adattarsi alle diverse situazioni. Se prima le aziende possedevano una conoscenza profonda dei propri clienti e del modo di fare business, adesso la possibilità di sfruttamento di una gran quantità di informazioni, a costo ridotto, ha fatto nascere un compratore più organizzato e abile. Pertanto, di fronte a preferenze poco stabili del cliente e di tecnologie che si modificano, è difficile applicare una strategia soltanto orientata al mercato senza fornire chiare indicazioni sul posizionamento di lungo termine dell'azienda. Il complesso delle risorse e delle competenze, presenti nell'azienda, hanno la capacità di delineare meglio gli elementi sui quali definire la strategia.

La strategia motivata dalle risorse dà risalto ad un particolare aspetto: non è l'imitazione del modo di agire dei competitori che si riflette sul migliona-

mento delle performance, ma semmai l'utilizzazione delle differenze tra le varie aziende. Un'azienda, infatti, è un insieme separato di risorse e competenze, molto differenti, e lo studio del vantaggio competitivo ricerca l'enunciazione di una strategia che identifichi e amplii gli elementi distintivi di ogni azienda (Wernerfelt B., 1984).

L'analisi delle risorse può essere elaborata su due piani, così come suggerito: il primo piano è quello delle risorse individuali dell'azienda. Gli input del processo produttivo sono le risorse, che rappresentano le unità di esame e che richiedono coordinamento; il secondo piano di analisi tiene presente le competenze, che provengono dall'unione di queste risorse, che assicurano all'azienda l'attuazione di un vantaggio competitivo. Esse precisano la capacità, da parte di un insieme di risorse efficacemente governato, di realizzare un'attività o cercare un fine. Le competenze facilitano a chiarire perché due aziende, anche prefiggendosi i medesimi obiettivi con lo stesso numero di risorse, sono capaci di raggiungere prestazioni diverse, o possono conseguire le medesime prestazioni finanche con risorse differenti.

“Con il termine di risorse aziendali si definiscono convenzionalmente le persone, i beni e i capitali di cui un'azienda dispone per raggiungere i suoi obiettivi nel medio e lungo periodo”.

Itami (Itami H., 1988) inserisce il concetto di risorse intangibili, come una peculiare tecnologia, la marca, la reputazione, la cultura d'azienda e la sua immagine. Cioè risorse edificate sull'informazione, che occupano perciò un colossale valore per la posizione competitiva dell'azienda e spesso rappresentano le uniche fonti di vantaggio competitivo nel lungo periodo. Le risorse, visibili ed invisibili, sono naturalmente essenziali, ma Itami indica la rilevanza di distinguere due tipi di esigenze collegate al loro specifico ruolo. Gli impianti produttivi, devono esserci per lo sviluppo delle attività operative aziendali, le risorse invisibili, invece, per il successo competitivo.

D'altra parte anche altri studi tendono a classificare le risorse. Così si parla di risorse tangibili, che a loro volta si distinguono in risorse finanziarie (la capienza di indebitamento e di investimento), e risorse fisiche (materie prime, dimensione, flessibilità dell'impianto); e dall'altro di risorse intangibili, ordinate nella tecnologia (di processo e di prodotto collegato a brevetti, copyright, segreti industriali, know-how, ecc.), nella immagine/reputazione (marche, rapporti, reputazione, serietà), e nella cultura aziendale, che indica i comportamenti che l'organizzazione reputa omogenei e comuni per i valori espressi, i tipi di processi mentali e la varietà di persone che sono considerate coerenti con i caratteri aziendali. Infine, le risorse umane valutate dalla

preparazione, dall'esperienza, e dall'apprendimento: la loro capacità di adattamento agisce sulla flessibilità strategica dell'azienda, la loro responsabilità agisce sulla capacità di pervenire e conservare un vantaggio competitivo.

La Resource-based View of the Firm, come prospettiva che attribuisce un ruolo centrale alle risorse immateriali o invisibili, è quindi fra i vari orientamenti alla teoria del comportamento dell'azienda. Quest'attenzione, per la funzione svolta da risorse e competenze aziendali, ha rivitalizzato nel pensiero manageriale teorie economiche precedenti, principalmente collegate al profitto e alla concorrenza. Gli scritti di Ricardo, Schumpeter e Penrose formano quindi una piattaforma culturale e riferimenti significativi dell'orientamento della Resource-based View of the Firm.

Ed è proprio la varietà e la pluralità delle fonti, che la fanno nascere e la strutturano, a non consentire un'unica definizione con precisi confini per la Resource-based Research.

In realtà la Resource-based Research si sviluppa gradualmente, per fasi, a dimostrazione della lenta evoluzione dei propri concetti basilari, rappresentando un mix di apporti economici, e probabilmente aziendalisti, per la vicinanza con alcuni concetti che interessano anche gli studi sul Management Strategico.

Il Resource-based e il suo sviluppo nascono dalla delusione dell'applicazione della teoria neoclassica d'impresa, come mezzo di analisi di una realtà aziendale, che appariva sostanzialmente artificiale.

Una sensazione d'imbarazzo che confluì nel progressivo sviluppo di numerose teorie per lo studio dell'azienda e del suo campo competitivo.

La Resource-based progressivamente si definiva nei suoi contenuti e si proponeva come teoria diversa fra le molte teorie dell'azienda, quindi insolita per visione, razionalità e origine rispetto a quelle presentate in precedenza. In ogni caso essa si adatta agevolmente all'interno del campo degli studi delle teorie d'impresa e può essere considerata un importante punto di riferimento teorico rispetto alle altre teorie che spiegano il modello aziendale.

La teoria della Resource-based view si affianca, infatti, ad alcune altre note e importanti teorie:

- Teoria dell'Agenzia
- Teoria della Contingenza
- Teoria dei Costi Transazionali
- Teoria Evoluzionistica
- Teoria dell'Ecologia delle Popolazioni



Gli aspetti innovativi della teoria della Resource-based view possono essere sintetizzati in alcuni specifici elementi: 1) l'azienda è rappresentata da un insieme di risorse uniche, individuali e soggettive che rappresentano il patrimonio strategico dell'azienda; 2) le unità aziendali sono fra loro differenti per il carattere delle risorse presenti e per le condizioni di utilizzazione; 3) in base alle precedenti considerazioni, le aziende ricaveranno rendite indicative di diversi gradi di extra-profitto, rispetto alla diversa disponibilità di risorse e al loro molteplice modo di uso.

La Resource-based View of the Firm prova, dunque, a superare i limiti mostrati dal modello dell'economia industriale o, se si vuole, di Porter. Questi modelli, incentrandosi sulla relazione "struttura-condotta-performance" (Jacquemin A.P.-De Jong H.W., 1979) manifestavano, in realtà, nella configurazione settoriale la principale ragione delle performance economiche aziendali, mentre dalle analisi sperimentali sviluppate recentemente si segnala che i caratteri del settore agiscono molto limitatamente sul livello dei risultati aziendali.

Si segue così la recente teoria del management strategico che punta a definire le risorse capaci di fornire un possibile vantaggio competitivo. Nei modelli Resource-based, appunto, il percorso di enunciazione della strategia non parte dall'analisi dell'ambiente esterno per definire l'organizzazione aziendale, piuttosto dall'esame delle risorse, delle attitudini e delle "core-competences" dell'azienda.

Lo studio dell'azienda rispetto alle proprie risorse e attitudini era in verità antecedente, anche se aveva avuto poco interesse "formale" in ambiente accademico. Secondo alcuni, (Prahalad C.K.-Hamel G., 1990) la ragione, senza dubbio, è legata alle proprietà difficilmente inquadrabili di alcuni tipi di risorse quali le abilità tecnologiche.

A ben vedere, peraltro, un differente filone analitico aveva attinto anche dalla Penrose, ed aveva sviluppato su canoni propri elementi poi simili a quelli che saranno in parte tipici della Resource-based View of the Firm: trattasi degli studi di strategia che andavano ormai da qualche anno sviluppandosi, partendo da Ansoff (Ansoff H.I., 1984).

Facendo riferimento alle logiche interpretative, sarebbe possibile dunque sostenere che la Resource-based View of the Firm sia creditrice in modo considerevole dalla teoria strategica. Negli anni sessanta era possibile rilevare da autori, come Ansoff, concetti che proponevano una enunciazione della strategia che nasceva dalla contrapposizione fra i punti di forza e di debolezza aziendali, come pure fra le opportunità e le minacce provenienti dall'am-

biente. La teoria strategica mostrava, come fattore di successo in un sistema competitivo, la capacità dell'azienda di capire e realizzare una "competenza distintiva". L'attività di un'organizzazione non era, dunque, determinata solo rispetto alle opportunità presenti nel proprio sistema di business, ma derivava anche in modo considerevole da aspetti interni all'azienda. Proprio quegli aspetti collegati a risorse e attitudini, presenti nell'organizzazione, che la visuale neoclassica aveva considerato uguali ed omogenei, e quindi poco influenti nello scontro competitivo.

Negli anni Ottanta, affiorava la criticità e la validità di uno studio della gestione strategica aziendale, partendo dalle risorse invece che dai prodotti e dagli output, rappresentando le risorse e i prodotti due facce della stessa moneta. Ma l'approccio resource-based troverà spazio solo alla fine degli anni Ottanta, quando si svilupparono altri approfondimenti teorici sia con la teoria strategico-organizzativa aziendale, sia con una maggiore applicazione di analisi empiriche.

Si affinarono in particolare la natura e le caratteristiche degli elementi strategici, considerando, dopo una più specifica enumerazione dei fattori ritenuti critici e non riproducibili, i mercati dove era possibile acquisire le risorse strategiche per lo sviluppo aziendale (Barney J.B., 1986). Si avviava così un progressivo, ma già apprezzabile modo nuovo di affrontare il concetto collegati al confronto competitivo.

In conclusione è possibile intravedere come queste nuove idee, emerse a poco a poco nel corso della seconda metà del '900 in campo economico, prendendo linfa dalla teoria strategica d'impresa, di derivazione ed impianto aziendali, si pongano sostanzialmente al di fuori della tradizione neoclassica.

In particolare l'eterogeneità delle risorse, solo supposta nel modello neoclassico, come facoltà esogena del mondo fisico anziché realizzazione endogena degli operatori.

Le indicazioni proposte dalla resource-based theory riguardanti i comportamenti aziendali, peraltro collegati alla disciplina della Politica del Business, superano dunque i confini disegnati dalla teoria neoclassica dell'impresa, e affrontano un aspetto critico del management strategico: i modi per rafforzare i vantaggi competitivi rispetto ai propri concorrenti.

### 7.1. LA STRATEGIA BASATA SULLA RESOURCE-BASED VIEW: LA CONOSCENZA

La posizione unica e esclusiva che le aziende raggiungono sul mercato, nei confronti dei concorrenti, può essere definita vantaggio competitivo e si esprime attraverso una maggiore dominanza nell'ambito di un particolare sistema di business, manifestato sinteticamente da indicatori di mercato come la quota di mercato e di redditività come il ROI o il ROE.

Sono, infatti, le diversità, riscontrabili nelle aziende, rispetto alle risorse possedute, alle competenze controllate, e ai loro modi di utilizzo che fanno nascere i differenti vantaggi competitivi che si riflettono sulla posizione strategica aziendale. La resource-based view sottolinea proprio le relazioni dinamiche che si creano tra risorse/competenze e vantaggio competitivo dell'azienda.

E sono proprio queste competenze distintive che diventano nella resource-based fattori di successo per costruire il dominio aziendale sui mercati di riferimento, attraverso un continuo aggiornamento e rinnovamento. Va comunque considerata una chiara ed essenziale divisione fra risorse e capacità. Le risorse individuano la disponibilità di componenti produttivi materiali e immateriali di proprietà dell'azienda o da essa controllati.

Nella resource-based view le risorse si riferiscono, infatti, ad elementi strettamente collegati all'azienda, cioè non replicabili in altre imprese e difficilmente trasferibili in altri contesti, non solo per gli elevati costi di transazione, ma anche per la presenza di conoscenza tacita che le contraddistinguono. In via generale, le risorse riguardano: risorse finanziarie, umane, tecnologiche ed organizzative.

Le capacità, invece, individuano l'abilità dell'azienda di utilizzare le proprie risorse produttive, armonizzandole attraverso processi organizzativi, normalmente di natura intangibile, che consentono di realizzare integrazioni e scambi proprio tra le risorse aziendali. Le capacità organizzative racchiudono, dunque, una combinazione di conoscenza tacita, di modelli organizzativi e di procedure che favoriscono l'innovazione, l'apprendimento collettivo e la mobilità dell'informazione.

Appare naturalmente chiaro che la semplice mescolanza di un insieme di risorse non è sufficiente per acquisire e aggiornare nuove capacità critiche. Si pone un'esigenza di un'elevata attività di coordinamento per risolvere le interrelazioni ed interdipendenze tra le varie risorse aziendali, che richiede sia azioni prevedibili e formalizzate, sia operazioni di cambiamento dinami-

co per adeguare la propria azienda al contesto di riferimento.

La ripartizione tra risorse e capacità della resource-based è dunque fondamentale. Le risorse sono disponibilità di fattori inseriti nel processo produttivo che pur necessari non sono comunque sufficienti a fare nascere vantaggi competitivi difendibili. Il ruolo delle capacità è, infatti, quello di consentire ad un insieme di risorse di sviluppare i compiti e le attività.

L'azienda è in grado quindi di conseguire vantaggi competitivi, che si convertono in possibili maggiori guadagni, non in quanto abbia risorse superiori, ma allorché utilizzi meglio le proprie risorse. Le risorse rappresentano, dunque, la base delle capacità, ma sono semmai proprio le capacità il motivo determinante del vantaggio competitivo, raffigurando i fattori di successo nel sistema resource-based.

Le aziende fornite di risorse marginali sono in grado solo di arrivare, nel migliore dei casi, al punto di pareggio, in base alla resource-based, mentre se munite, di là delle risorse, anche di competenze distintive, coerenti alle condizioni ambientali, conseguiranno invece un vantaggio competitivo sostenibile, che potrà essere misurato da ricavi superiori a quelli di break-even, diventando nel tempo vere e proprie rendite. Le rendite, appunto, in difformità ai profitti, perdurano anche in situazioni di equilibrio.

Il vantaggio competitivo che deriva da un singolo prodotto ha un valore moderato e i vantaggi nel tempo non sono facili da conservare, giacché tutti i prodotti possono essere nel tempo imitati. Più alte sono invece le barriere create dal patrimonio di conoscenze di un'azienda che presenta maggiore difficoltà di copia e d'imitazione. Le aziende, pertanto, devono necessariamente tendere ad ottimizzare le conoscenze e il capitale intellettuale interni e a puntare su un efficace sviluppo della conoscenza dei bisogni del cliente. È, inoltre, essenziale diminuire i tempi di utilizzo operativo del patrimonio di conoscenza dell'azienda; da questo punto di vista le nuove tecnologie rappresentano un importante strumento di comunicazione delle conoscenze, consentendo di limitare i tempi di sviluppo dei progetti e delle decisioni. La resource-based view ritrova l'entità organizzativa, e non solo quella economica ed ambientale, per lo studio delle origini dei vantaggi competitivi. La diversità delle aziende diviene un elemento importante di riferimento. Non solo per la capacità di controllare e utilizzare risorse scarse per un determinato contesto, ma anche per le modalità di interrelazioni che si riescono a creare tra le risorse. I caratteri organizzativi rappresentano sotto questo aspetto elementi strategici per realizzare un più duraturo vantaggio competitivo e partecipano ad una vera e propria costruzione di una rendita stabile nel tempo.

La maggiore attenzione alle interrelazioni tra le risorse, più che sul loro controllo, pare, perciò, schiudere nuove vedute anche per le piccole e medie imprese che normalmente non presentano un'elevata capacità di dominio sulle risorse. Il vantaggio competitivo non dipende più da indefinite risorse critiche, ma da definite e chiare competenze organizzative che un'azienda è capace di applicare alle diverse realtà economiche e di mercato. Semmai è rilevante la dinamica di produzione dei processi di divulgazione della conoscenza all'interno dell'azienda e nei rapporti con i soggetti esterni, specialmente se il contesto esterno è in una fase innovativa e dinamica. Va dunque costruita una visione dinamica del vantaggio competitivo attraverso caratteristiche di diversità e imperfetta mutevolezza che contraddistinguono la propria regola imprenditoriale.

Rappresentare un modello che adotti in modo strutturato i significati base della resource-based è comunque un lavoro ancora ostico, se si prende atto che la sovrapposizione nella visione Resource-based di una pluralità di apporti hanno fatto nascere negli anni un indubbio disordine sui rapporti causa-effetto che dovrebbero promuovere le relazioni-base dell'eventuale modello resource-based. Se si può affermare che esiste un consenso diffuso rispetto alle visioni e alle logiche generali della resource-based, esistono ancora alcuni contrasti su aspetti di minore rilievo.

Si può per questo motivo tratteggiare un cammino logico che fa riferimento a ipotesi, generalmente adottate negli apporti fondativi della Resource-based.

Tale ipotesi partono da una nuova definizione di azienda che nel modello resource-based richiama particolarmente le risorse interne all'azienda e i loro caratteri di criticità, con riflessi diretti sulla diversità/eterogeneità di ciascuna azienda, in contrasto con la tradizionale visione neo-classica.

È così accettato, anche dal punto di vista teorico che soggetti operativi presenti in uno specifico settore possono differenziarsi in ogni caso non solo per dimensione, ma anche per specifiche di partenza, collegate alle risorse strategiche e alla loro modalità di utilizzazione.

Nella resource-based le numerose aziende attive nello stesso settore presenteranno pertanto peculiari mix di risorse e capacità, rappresentate dalle competenze distintive, che permetteranno di realizzare in un modo stabile quegli extra-profitti prima definiti rendite.

Una seconda ipotesi è il processo di relazioni messo in atto dall'azienda per definire ed individuare i propri elementi distintivi. Tale processo è sviluppato e condizionato da fattori interni all'azienda, anche di carattere causale

e conflittuale, e da fattori esterni collegati all'ambiente e al mercato, come la concentrazione concorrenziale o il potere contrattuale di singoli clienti.

Alto aspetto da considerare sono i principi originari della diversità/eterogeneità delle aziende. La diversità/eterogeneità di un'azienda, come detto, nasce nel processo di conseguimento e di utilizzazione di risorse e capacità strategiche.

Analizzando le caratteristiche delle risorse strategiche, si nota che La Resource-based View rileva l'iniziale stabilità dei componenti strategici, che si presentano pertanto non negoziabili, e la criticità dei costi collegati alla loro accumulazione aziendale. È infatti la modalità di accumulazione di queste risorse stabili che si rifletterà sulla possibilità di creare vantaggi competitivi sostenibili. Naturalmente non vanno sottovalutate le caratteristiche dei mercati di acquisto delle risorse strategiche, perché le imperfezioni e l'incompletezza di tali mercati consentiranno di mantenere nel tempo le diversità/eterogeneità tra le aziende.

D'altra parte, va tenuto conto nelle ipotesi, collegate alla resource-based che esistono aspetti originari aziendali che difendono e rinforzano l'eterogeneità fra le aziende, e quindi le rendite differenziali.

Le aziende si differenziano nelle risorse e nelle capacità critiche già presenti, e in quelle che acquisiscono o potenziano. Le aziende beneficiano di disuguaglianze strutturali, ma possono rafforzarle e renderle meno imitabili, costruendo sui caratteri originali modelli specifici ed unici. Va comunque sempre considerato che le performance finali non dipendono ovviamente solo dalla applicazione di una determinata strategia, ma anche dal suo costo di realizzazione.

I vantaggi competitivi dipendono, dunque, dalle risorse e dalle capacità che nel tempo si sviluppano all'interno dell'azienda attraverso il consolidamento del patrimonio di conoscenze e valori posseduti dalla struttura organizzativa. I maggiori profitti nascono proprio dai caratteri di queste risorse che sono difficilmente scindibili l'una dall'altra, rappresentando un sistema nel complesso non imitabile. Queste risorse e capacità non s'incrementano, dunque, solo per le imperfezioni dei mercati. L'accumulo di beni fisici e intangibili, realizzato nel tempo dalle aziende, rappresenta, infatti, un aspetto fondamentale sulla crescita delle risorse strategiche che producono redditività differenziale.

In particolare le risorse impiegate sulla conoscenza derivano da esperienze tecniche, dalla capacità di coordinamento e cooperazione, che consentono di sviluppare una specifica e diffusa conoscenza nei sistemi aziendali.

È ritenuto (Conner K.-Prahalad C.K., 1996), infatti, che la condivisione della conoscenza crea una più ampia consapevolezza degli individui in un definito e specifico ambiente organizzato, che non può essere costruito solo attraverso il coordinamento di rapporti contrattuali sul mercato. È difficile isolare parti della conoscenza da un sistema aziendale. Esse, proprio perché non sono separabili, diventano prive di significato al di fuori di tale sistema.

D'altra parte i meccanismi che possono tutelare e difendere la conoscenza di una specifica azienda non sono solo di tipo legale (ad esempio: brevetti), che non rappresentano sempre delle valide barriere verso la concorrenza, ma anche di carattere organizzativo: politica di gestione del personale, modelli di progettazione, modalità contrattuali per i dipendenti.

## 7.2. LA STRATEGIA BASATA SULLA RESOURCE-BASED VIEW: LA COMPETENZA ORGANIZZATIVA

La presenza di risorse non è sufficiente per creare vantaggi competitivi. In realtà, così come già detto precedentemente, i vantaggi si attivano con l'integrazione e cooperazione tra le risorse, che sono normalmente denominate competenze organizzative. Le risorse rappresentano, infatti, solo l'insieme degli assets, come le informazioni e le conoscenze, utili per realizzare i processi di produzione della ricchezza. Le capacità invece fanno riferimento all'output che si può conseguire proprio dall'unione di tali risorse. Nella letteratura talora si adoperano le denominazioni capacità e competenze in modo interscambiabile. Ad esempio la competence-based competition, cioè la competizione costruita sulle competenze, è compresa nella tradizione di studio della Resource-based view, anche se la prima ha come punto di avvio la seconda.

Alcuni autori definiscono il concetto di competenze core, come termine della resource-based view, proponendo la considerazione che il vantaggio competitivo aziendale scaturisca esclusivamente dalla disponibilità di esperienza, preparazione, risorse e competenze. Le competenze core concorrono, cioè, a definire le condizioni di offerta del prodotto o del servizio, fornendo i principali riferimenti per inserirsi in un nuovo mercato.

Negli scritti di Hamel e Prahalad (Hamel G.-Prahalad C.K., 1994) si scompone la nozione di competenze core, in diversi aspetti. Un aspetto particolarmente rilevante è quello di considerare l'organizzazione aziendale un por-

tafoglio di competenze. Lo scontro competitivo tra i prodotti sul mercato è, nei fatti, la manifestazione superficiale di una più ampia competizione che si svolge tra le diverse competenze. Le competenze core sono il carattere chiave di un'azienda, che consente di sviluppare in anticipo nuovi prodotti e d'inserirsi in nuovi mercati.

La competenza diventa un elemento di riferimento particolarmente significativo nella formazione e sviluppo delle risorse umane. Il concetto di competenza pare soddisfare più adeguatamente lo sviluppo degli individui per la progettazione di nuove strutture aziendali, riconoscendo la centralità della cultura e dei valori delle singole persone nella valorizzazione del sapere e della conoscenza.

La competenza si mostra come una "tecnologia" connessa alla necessità di chiarezza rispetto alla crisi dell'impostazione mainstream, basato sull'omogeneità e conformità delle qualifiche. L'impostazione da bilancio delle competenze, rappresenta un importante mezzo per agevolare i rapporti sul mercato del lavoro, anche in rapporto alla concreta applicazione della mobilità dei lavoratori nell'Unione Europea.

La competenza può presentarsi, dunque, come categoria su cui costruire un nuovo modello di scambio fra individui ed imprese, anche per superare il contrasto fra bisogni di sicurezza e di flessibilità sul lavoro.

Le competenze core s'individuano nella capacità di coordinamento di differenti conoscenze tecniche e esecutive, anche individuali, espressa dall'apprendimento collettivo. Le competenze core possiedono la proprietà dell'unicità e della contestualità nelle strutture aziendali. Esse rappresentano, di fatto, fattori di spinta al cambiamento poiché si fondano sulla cultura e sull'apprendimento organizzativo e, dunque, generano nuove competenze, trasformando di continuo quelle già esistenti in azienda.

### 7.3. DALLA RESOURCE-BASED VIEW ALLA KNOWLEDGE-BASED THEORY

La resource-based view, al contrario della teoria neoclassica, fa riferimento alla specificità delle risorse e all'eterogeneità fra le aziende. Questa impostazione che si riflette sul rapporto con i fornitori e i destinatari di beni e prodotti, mette in crisi i credi neoclassici che ritenevano i mercati perfetti e tesi verso un equilibrio statico. La dinamicità del processo competitivo rende, infatti, possibile l'eventualità di raggiungere extra-profitti.

Sotto questo aspetto appare di grande interesse chiedersi come si possono



conciliare i concetti di equilibrio contenuti nella resource-based, rispetto alle considerazioni che rendono possibile una moltitudine di andamenti mutevoli e variabili nel tempo, per il continuo ed imprevedibile cambiamento delle situazioni aziendali, della domanda e del mercato in generale.

È possibile considerare che l'orientamento resource-based view rappresenti una parte o un'alternativa di un percorso della gestione strategica aziendale. Questo significa che la Resource Based Research, al di là dei contributi di tradizione più strettamente economica, può essere inserita e approfondita nella logica dell'economia aziendale, rappresentando un anello di collegamento e congiunzione tra le teorie dell'impresa e le riflessioni sui caratteri strategici aziendali, anche per i limitati e labili confini che esistono tra le diverse aree di studio.

La Resource-based Research si scopre come area di approfondimento multi prospettico che prova a considerare diversi punti di vista, interni ed esterni all'azienda. Gli studi, infatti, affondano le proprie radici nel dibattito economico degli anni '50, coinvolgendo nel tempo studiosi di diversa estrazione come Simon, Cohen, March, Marris e altri. Ed è proprio in quegli anni che si sviluppa una particolare attenzione verso la ricerca sulle strategie aziendali e competitive, spesso collegate all'evoluzione degli studi sull'analisi dei settori.

La Resource-based Research afferma, dunque, il suo carattere di taglio multi prospettico collegato alla teoria dell'impresa, ma anche alle nuove impostazioni strategiche dell'economia aziendale.

A partire dagli anni Ottanta aumenta l'attenzione degli studi di carattere aziendale sulla conoscenza nelle problematiche gestionali. Si sviluppano numerosi contributi che porteranno ad una vera e propria teoria. Tale nuova teoria prova ad interpretare la dinamica competitiva aziendale attraverso la gestione delle risorse della conoscenza che rappresenta una specifica area di riflessione. Indubbiamente va messo in particolare rilievo che la teoria della Knowledge-based è la diretta conseguenza di un'impostazione che considera l'azienda come un insieme di relazioni di natura contrattuale. E sono proprio i limiti di questa impostazione, che si basa prevalentemente sui differenziali di costo per spiegare la struttura aziendale, che determina l'esigenza di una visione strategica aziendale più collegata al coordinamento delle conoscenze.

D'altra parte, lo sviluppo delle attività in azienda, che richiedono un linguaggio sociale e una situazione collaborativa, facilita i rapporti tra individui e un'identità comune, permettendo di potenziare e rinforzare le conoscenze delle singole persone, determinando le situazioni alla base dei processi di creazione di valore.

Queste considerazioni sono state in parte criticate, ritenendo da parte di alcuni che situazioni simili sono ritrovabili anche nei mercati, particolarmente quando esistono condizioni per applicare contratti equity e non equity tra diversi soggetti imprenditoriali, anche se appartenenti ad un medesimo business system. Va però rilevato che solo in azienda si riesce, nei fatti, a creare un ambiente sociale costituito da continui scambi, collegati ad attività strettamente interdipendenti che spingono la definizione di un catalogo di risorse cognitive che si trasformano in competenze collettive.

La maggiore capacità d'integrare le conoscenze entro la singola azienda è dovuta anche dalla difformità di bisogni ed esigenze dei vari soggetti interessati e, spesso, dai caratteri di eterogeneità delle stesse conoscenze. D'altra parte anche nell'azienda è necessario attivare strumenti e processi di coordinamento che agevolino lo scambio e la conservazione delle conoscenze, anche in presenza di sistemi già consolidati come l'autorità e la gerarchia.

Naturalmente dove esiste, semmai dal punto di vista territoriale o settoriale, l'esigenza di un'azione di cooperazione tra le aziende è possibile che si sviluppino scambi d'informazioni e conoscenze attraverso la costituzione di associazioni o comunità di pratica che diventano un'efficace fonte di approfondimento e diffusione della conoscenza. Si conferma in ogni caso che i processi di propagazione della conoscenza si realizzano attraverso relazioni tra soggetti che devono trovare in modo volontario o guidato forme di coordinamento.

Va dunque ritenuto che l'organizzazione interna dell'azienda è un rilevante fattore di facilitazione nella salvaguardia delle conoscenze, che va, però, attentamente gestita per garantire nel tempo la sua forza competitiva e strategica. I modelli di coordinamento condizionerebbero infatti i caratteri delle conoscenze specialmente nella gestione delle attività di più basso livello, spingendo a codificare e standardizzare aspetti e know how per consentire la realizzazione di compiti con maggiore specializzazione orizzontale e verticale. In merito alle regole che sovrintendono alla definizione dei confini dell'azienda, rispetto al mercato, ed i motivi della diversità di forme organizzative interne, si può dire, sintetizzando, che le acquisizioni della Knowledge-Based Theory affermano che il fattore decisivo consiste in un dinamico processo d'integrazione delle conoscenze individuali. Allo stesso tempo, la difformità dei caratteri della struttura organizzativa è condizionata dal tipo di conoscenza che deve essere utilizzata. Il grado di accentrimento può dipendere dai prevalenti caratteri delle conoscenze tacite che spingono a maggiori livelli di delega e di decentramento delle decisioni. La spinta a

strutture processuali può essere la conseguenza di conoscenze tecniche e tecnologiche fortemente collegate ed interdipendenti.

Le diverse forme organizzative possono essere pertanto collegate anche ai caratteri delle conoscenze presenti in azienda e nel sistema di costruzione del valore aggiunto del proprio output. Il presidio sulla conoscenza sarà, infatti, condizionato dalle modalità di scambio che avviene per sviluppare acquisizioni di informazioni ed esperienze utili per lo sviluppo competitivo dell'azienda. La forma finale, e se si vuole la definizione dei confini aziendali, saranno quindi il risultato di un complesso processo di relazioni che ha al centro le conoscenze già presenti e quelle che si vogliono sviluppare.

Le forme organizzative, che assumono caratteri diversi e quasi allomorfici, sono quindi collegate alle esigenze di un'efficace governo della conoscenza; In base alla Knowledge Based Theory una valida integrazione delle conoscenze e delle capacità, anche per l'attrazione che l'azienda ha su soggetti esterni con esperienze originali, determina vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza (Grant R.M. 1996).

I sostenitori della Knowledge-Based Theory non chiariscono, comunque, il processo di attrazione delle conoscenze e dei soggetti verso una specifica azienda e non forniscono un convincente modello di misurazione del rapporto conoscenza/vantaggio competitivo, ritenendo, tuttavia, che i sistemi d'incentivazione e le attese individuali da un lato, e i costi di transazione dall'altro hanno un anch'essi un determinante ruolo nel disegno della struttura aziendale.

Il patrimonio delle conoscenze aziendali identifica un elemento rilevante del sistema aziendale, ma deve essere sostenuto e rinforzato dalle altre componenti come quella finanziaria o di gestione delle risorse umane. L'azienda è, infatti, un sistema con caratteri economici che punta alla creazione di valore, che deve necessariamente utilizzare tutti gli elementi tra i quali la conoscenza, pur avendo assunto maggior peso negli ultimi anni, non può essere considerata l'unico elemento.

La Knowledge-Based Theory si rileva, comunque, un'evoluzione di tutte quelle teorie che ritengono fondamentale considerare alcuni aspetti intangibili, cioè assets non-finanziari, come elementi decisivi per sviluppare il vantaggio competitivo dell'azienda (Quagli A., 2001).

Anche se la Knowledge-Based Theory, proprio per i suoi caratteri spesso generali e non sempre chiari nelle modalità di applicazione e realizzazione si presenta come un modello teorico abbastanza impalpabile e poco operativo.

## I PROCESSI DI APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

SOMMARIO: 8.1. La nascita della learning organization. – 8.2. La costruzione di una learning organization.

### 8.1. LA NASCITA DELLA LEARNING ORGANIZATION

Un diverso modello per affrontare il tema della conoscenza è quello dell'Apprendimento Organizzativo. Gli studi e gli approfondimenti sostengono che l'apprendimento consenta di sviluppare nell'azienda sia il necessario know how per affrontare nel tempo diversi tipi di problemi, sia i nuovi sistemi e modelli che consentono l'evoluzione della conoscenza, mettendo in moto una vera espansione dinamica.

La nascita dell'argomento "apprendimento nelle organizzazioni" è particolarmente collegata agli studi di Simon (Simon H.A., 1973) che hanno costruito i riferimenti per avviare le riflessioni sull'apprendimento in azienda (Quagli A., 2001); Come è noto, Simon introdusse il concetto di razionalità limitata in base al quale, anche se i decisori tendono ad essere razionali, il conseguimento di una totale razionalità è reso impossibile dalle limitate informazioni e dalle ristrette conoscenze individuali; si cerca, dunque, di raggiungere soluzioni accettabili piuttosto che assolute, anche attraverso il rafforzamento di passati modelli decisionali, ritenuti efficaci. La costruzione di metodi e regole decisionali è quindi il risultato di un andamento continuo di accumulazione di esperienze, collegato a scelte effettuate nel passato. Si realizza una configurazione che nasce da un processo di apprendimento che può essere espressa, ad esempio, da attività di routine che sono proprio l'espressione di metodi e modelli accettati e legittimati dalla continua applicazione pratica da parte dei soggetti coinvolti.

Va comunque tenuto presente che non è possibile ritenere l'apprendimento sempre deterministico. Esso, infatti, è condizionato dalle relazioni esistenti tra gli individui di una specifica organizzazione, ciascuno interprete soggettivo dei risultati raggiunti, anche alla luce delle proprie aspettative. La conoscenza non è dunque la manifestazione perfetta del mondo reale, ma è, secondo una visione costruttivista, espressione dell'interpretazione delle situazioni che si sono prodotte nel sistema di relazioni collegate alla decisione.

D'altra parte l'elemento di novità, richiamato dai caratteri soggettivi e relazionali delle persone che operano in un'azienda e che ne influenzano i comportamenti organizzativi, nasce proprio da un apprendimento, conseguenza della continua verifica tra le aspettative individuali e i risultati raggiunti (Argyris C.-Schon D., 1998).

Anche se la forte influenza, che l'ambiente ha sull'intero sistema aziendale, spinge a dover tener presenti le considerazioni della teoria dell'ecologia delle popolazioni (Hannan M.T.-Freeman J., 1989/1993) che prende in considerazione i gruppi di aziende selezionati dalle caratteristiche e dalla capacità di adattamento ai cambiamenti.

L'apprendimento organizzativo non può, dunque, essere considerato sempre il risultato finale della somma di tante conoscenze ed esperienze individuali, ma una rappresentazione coordinata di percorsi individuali di crescita della conoscenza, che si riflette sul sistema aziendale nel suo complesso. Si realizza, in sostanza, una conoscenza condivisa, espressione di un persistente scambio tra i diversi e particolari apprendimenti delle singole persone. Un ulteriore esempio di processo di apprendimento aziendale è quello delle comunità di pratica.

Lo sviluppo dei rapporti di comunicazione ha, infatti, consentito di mettere in relazione gruppi d'individui che, utilizzando i risultati e l'esperienze di tutti, condividono e superano problemi comuni. Sotto quest'aspetto l'apprendimento rappresenta una continua rinegoziazione delle conoscenze, condizionata dall'evoluzione esterna delle problematiche e dall'alternarsi nel gruppo dei diversi componenti della comunità. Si sviluppa un nuovo concetto, particolarmente interessante, che parte dalla possibilità di poter creare una conoscenza pubblica, a disposizione della comunità.

Da non sminuire la considerazione che l'apprendimento nasce e si attiva da un'esperienza diretta ed effettiva, anche se, per le limitate risorse finanziarie e di tempo, vi possono essere casi in cui si è costretti a un apprendimento senza una reale e completa attività di sperimentazione. In questi ultime situazioni è lo sviluppo dell'azione che determina l'apprendimento, imparando attraverso il fare.

Naturalmente bisogna evitare il pericolo di ritenere che l'esperienza acquisita possa essere utilizzata, in modo ripetitivo e meccanico, anche in contesti diversi, dimenticando l'esigenza di adattamento e di sviluppo dei processi innovativi.

Nello studio dell'Apprendimento Organizzativo le aree di approfondimento hanno riguardato i processi che definiscono i sistemi di crescita e di condivisione della conoscenza. Cioè, in particolare, i prodotti che rappresentano il risultato formale che ha assunto la conoscenza, e i soggetti che descrivono gli individui, che assumono e utilizzano la conoscenza.

Da un punto di vista teorico spesso si è realizzata una certa confusione tra lo sviluppo delle conoscenze degli individui e dell'organizzazione, ritenendo l'apprendimento il risultato complessivo di singole ed individuali acquisizioni di conoscenze, o attraverso un definito processo sequenziale di fasi, o come reazione a sollecitazioni esterne di un ambiente non stabile.

I tentativi di trovare una più chiara integrazione tra sviluppi di apprendimento individuali ed organizzativi appaiono pertanto particolarmente interessanti. In alcuni casi, i tentativi hanno seguito la strada dei rapporti di potere per esprimere il ruolo fondamentale che alcuni soggetti giocano nello sviluppo della conoscenza, o per effettiva posizione di dominio nella struttura aziendale, o per una maggiore capacità personale di apprendimento verificata nel passato. Anche in questo caso non si riesce, però, a definire un equilibrato rapporto tra le acquisizioni individuali delle conoscenze e quelle organizzative. Per molti autori, infatti, non è stato facile dimostrare quando i processi di apprendimento delle singole persone diventano patrimonio dell'intera struttura aziendale, pur se l'analisi di casi empirici prova che le organizzazioni possono possedere maggiori conoscenze dei singoli componenti, divenendo un diretto fattore dello sviluppo delle stesse persone presenti in azienda (Compagno C., 1999). Si è dovuto ricorrere alla teoria dell'agenzia (Jensen M.C.-Meckling W.H., 1976) per considerare gli individui presenti in azienda veri e propri agenti che svolgono la loro attività di crescita nell'interesse dell'intera comunità. Agire nell'interesse della struttura significa creare processi di apprendimento che hanno contemporaneamente caratteri individuali e organizzativi. E questo può essere verificato perché cambiano le specifiche delle competenze esistenti in azienda, che si riflettono non solo sulle routine o sulle procedure, ma anche sui comportamenti strategici.

D'altra parte lo sviluppo della learning organization rappresenta una più definitiva sistematizzazione dei legami tra crescita delle conoscenze indivi-

duali ed organizzative, presentando l'organizzazione come un luogo in cui gli individui realizzano continuamente nuove condizioni per costruire la loro realtà.

Dal punto di vista della conoscenza un aspetto rilevante nella Learning Organization è, infatti, la modalità con la quale si presenta l'apprendimento: un definito e programmato processo o un naturale risultato della continua azione del cambiamento. Alcuni autori ritengono pertanto che al centro delle considerazioni della learning organization non va messa l'organizzazione, troppo formale e strutturata, ma piuttosto l'intera azienda che individua percorsi e strade diverse per crescere e raggiungere i propri obiettivi.

La Learning Organization è stata quindi intesa come processo di apprendimento che coinvolge tutte le persone di quella specifica organizzazione, come risultato della dinamica competitiva aziendale.

Non va sottovalutato che la learning organization è un simbolo allegorico ampiamente utilizzato un decennio fa per richiamare il rilievo dei processi d'apprendimento nella definizione dei percorsi strategici di successo.

I processi d'apprendimento, attraverso la modifica delle esperienze acquisite in mezzi e risorse che si aggiungono e sostituiscono a quelli già presenti nell'azienda, sviluppano competenze e collegamenti diversi sia all'interno del contesto aziendale, sia nel sistema di business di riferimento.

È interessante osservare che, se le organizzazioni si arricchiscono di conoscenze per mezzo di ciascun individuo presente in azienda, aumentano in modo significativo le opportunità di acquisizione di nuove conoscenze, anche con metodi e momenti di carattere informale. Questa impostazione ha favorito, peraltro, lo sviluppo di nuovi metodi e strumenti che si sono affermati nelle discipline dell'Economia Aziendale come quelli del controllo organizzativo.

Le organizzazioni assumono i comportamenti delle singole persone, dovendosi continuamente comparare con i cambiamenti che, particolarmente nei periodi di maggiore dinamicità e criticità, incidono sulle scelte e sulle capacità aziendali. Per innovare e per riuscire velocemente a trasformare l'apprendimento in percorsi ed azioni, diventa necessario che l'azienda come una learning organization riesca ad intercettare le indicazioni che vengono dall'interno e dall'esterno, divenendo un produttore di conoscenze utili per vincere la concorrenza e raggiungere il successo.

Queste considerazioni, apparentemente ovvie, si scontrano con una realtà che vede molte aziende ritenere che il raggiungimento di buone performance è strettamente collegato alla stabilità e alla conservazione di archetipi conso-

lidati nel tempo. D'altra parte come dimostrano gli studi svolti dal filone Critical Studies (Knights D.-Willmott H., 2009) la retorica del postfordismo non ha sempre determinato lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi e gestionali.

Rimettere al centro dell'azienda, come fanno gli studi Critical, le persone ed in particolare la loro esigenza di motivazione e comunicazione spinge a guardare ai processi d'apprendimento come una competenza dei rapporti tra individui. L'apprendimento non è necessariamente una diretta conseguenza dell'assetto aziendale, ma è certamente espressione della capacità delle interrelazioni che esistono o si realizzano all'interno dell'organizzazione, utilizzando i singoli individui che esprimono la propria cultura e le proprie esperienze.

D'altra parte non si può sottovalutare che spesso la conoscenza è il risultato di azioni non programmate, e non può essere quindi considerato semplicemente l'applicazione di un ben definito processo. L'apprendimento diventa quasi invisibile e dimora nella capacità e nella esperienza che le persone espandono durante lo svolgimento della propria attività lavorativa.

In ogni caso la descrizione più tradizionale di Learning Organization è quasi certamente quella che considera l'organizzazione come una struttura che agevola l'apprendimento di tutti i componenti e riesce continuamente a realizzare processi di cambiamento e adattamento (Argyris, C.-Schoen, D., 1978).

Questo vuol dire che l'apprendimento organizzativo rappresenta un elemento necessario per la learning organization, anche se una struttura aziendale può utilizzare e beneficiare delle nuove conoscenze senza avere un reale controllo sull'evoluzione del processo di apprendimento.

## 8.2. LA COSTRUZIONE DI UNA LEARNING ORGANIZATION

Si è molto detto sulle organizzazioni capaci di apprendere, ma, se si considerano le possibili esemplificazioni e i casi studiati, non è facile individuare un chiaro percorso per provare a trasformarsi in un'organizzazione che acquisisce conoscenza e, quindi, apprende. D'altra parte è difficile sostenere che una determinata azienda che opera nel suo sistema di business non realizzi, nel tempo, conoscenza e maggiore consapevolezza.

Sembra, piuttosto, più rilevante soffermarsi sui caratteri del processo di apprendimento che si sta realizzando nella propria azienda nelle diverse aree di creazione della conoscenza (persone, gruppi di lavoro, network, ambiente



specifico, ecc.). In sostanza, non è tanto possibile definire un progetto o un modello di organizzazione che sviluppa conoscenza e apprendimento da applicare in ogni condizione, ma semmai darsi un metodo coerente alle caratteristiche strutturali e culturali della specifica azienda.

Per molti autori la relazione tra apprendimento e innovazione è molto stretta. Il processo di apprendimento rappresenta un continuo accrescimento di conoscenze che nasce, in realtà, da un'intensa attività di sperimentazione, che tenta di provare e trovare diverse combinazioni di fattori e modi di agire nello sviluppo del proprio business.

La definizione di un disegno strategico è certamente espressione delle scelte del vertice aziendale che definisce gli obiettivi e individua le linee d'azione necessarie per raggiungerli, ma è necessariamente il risultato di un ampio lavoro di gruppo al quale partecipano nei fatti tutti i dipendenti.

La costruzione di una learning organization richiede cioè la partecipazione di tutti gli attori della rete aziendale capaci di creare comunicazione, attraverso un coinvolgimento e un ascolto che sia espressione della volontà di un continuo miglioramento. L'archetipo della learning organization è, infatti, meglio definito da una learning community in cui i soggetti si sentono reciprocamente coinvolti nel partecipare e sperimentare una cultura dell'apprendimento nella quale il focus è centrato sulla conoscenza distribuita. La learning organization si propone di attraversare e superare le barriere che spesso si creano nelle strutture organizzative, utilizzando la libera scelta, da parte di tutte le persone, di attuare continui processi di cambiamento per realizzare apprendimento e conoscenza.

La Learning Organization mette in evidenza che non si possono applicare modelli e metodi già utilizzati in altri contesti, ma è piuttosto necessario affrontare, all'interno della propria azienda, i sistemi di valori esistenti e i processi decisionali ed organizzativi presenti.

In realtà la learning organization è un obiettivo concettuale che gli individui e le aziende cercano di avvicinare, attraverso una continua azione di evoluzione e cambiamento, ma che difficilmente potrà essere completamente raggiunto. D'altra parte è l'idea stessa di apprendimento, che essendo intangibile, è più semplice da sviluppare nell'attività di ogni giorno, piuttosto che rappresentare in un modello teorico applicabile in ogni contesto.

## IL KNOWLEDGE MANAGEMENT

SOMMARIO: 9.1. Cenni introduttivi. – 9.2. Il knowledge management nella prospettiva dell'integrazione tecnico/organizzativa. – 9.3. Gli effetti del knowledge management.

### 9.1. CENNI INTRODUTTIVI

Il Knowledge Management evidenzia gli aspetti riguardanti le attività indirizzate alla raccolta, alla comunicazione, al governo e all'utilizzazione della conoscenza dei singoli individui e dell'intera struttura organizzativa. Il Knowledge Management ha, infatti, lo scopo di rendere efficiente l'intero processo di gestione e controllo della conoscenza in azienda. Lo studio del Knowledge Management è normalmente collegato al contenuto tecnico e informatico dovuto allo sviluppo delle discipline dell'elaborazione e del trattamento dei dati. Molte definizioni di Knowledge Management utilizzano i concetti della scienza dell'informazione e collocano la disciplina prevalentemente tra le possibili strumentazioni necessarie per individuare i diversi modi per gestire in modo organizzato la conoscenza (Christensen P.H., 2003). Pur avendo il tema del Knowledge Management sicuramente raggiunto, proprio grazie alla crescita dei sistemi informatici, rilievo e attenzione in azienda, non si può sottovalutare che gli studi manageriali hanno contribuito ad una più specifica sistematizzazione del tema. La conoscenza rappresenta, infatti, un processo in movimento che ricerca regolari relazioni all'interno e all'esterno dell'azienda e, inoltre, richiede, per una sua effettiva utilizzazione, un sistema capace di trasformarla da una posizione individuale tacita in un effettivo patrimonio aziendale. Le diverse definizioni relative al Knowledge Management variano, quindi, secondo la maggiore o minore attenzione agli aspetti informatici o a quelli manageriali che ciascun autore ha

voluto dare al tema. Non c'è dubbio però che il ruolo fortemente competitivo svolto dal KM sottolinei il suo carattere strategico per le aziende che lo hanno sviluppato. Il Knowledge Management può essere considerato come un sistema manageriale che potenzia le capacità dei processi decisionali in tempi definiti. È proprio l'attitudine a rendere velocemente disponibile la conoscenza che fa diventare rilevante il KM, in un periodo dove i cambiamenti e l'incertezza rappresentano la sfida competitiva d'affrontare. La responsabilità del Knowledge Management è utilizzare la tecnologia nell'ambito della cultura e delle attività aziendali, per governare e far circolare le informazioni e le conoscenze aziendali. Questo sistema comprende le banche dati, la documentazione, i metodi (conoscenza esplicita) e la conoscenza tacita, composta da capacità, competenze e esperienze di ciascun individuo. Le aziende più grandi che operano su mercati competitivi, da tempo la usano come leva fondamentale per avere successo e anticipare le azioni dei concorrenti. Difficoltà di base del Knowledge Management è il carattere stesso della conoscenza che, come è stato detto, non è facilmente definibile con un modello ripetibile e stabile. In realtà essa nasce e si potenzia nelle diverse relazioni che si creano nel sistema azienda. Certo è necessario per tutti gli individui presenti in azienda, non soltanto conoscere i nuovi linguaggi collegati ai sistemi di gestione dell'informazione, ma sentirsi coinvolti nel processo di miglioramento. Come detto, il Knowledge Management desidera trasformare la conoscenza individuale in conoscenza aziendale organizzata e ordinata. Il Knowledge Management spinge l'individuo a individuare le informazioni necessarie per prendere decisioni o per sviluppare la propria attività. Come sostenuto da alcuni autori, il Knowledge Management è quell'area di studio che si occupa di un orientamento integrato per sviluppare, gestire e utilizzare le informazioni. Naturalmente l'applicazione del Knowledge Management parte da un significativo cambiamento culturale dell'azienda, che rivede in modo drastico la convinzione che solo il top management controlla la conoscenza. Nei progetti più riusciti normalmente il Knowledge Management si basa sullo sviluppo di comunità professionali, che sono tese a sviluppare innovazione e nuove pratiche.

Sono state suggerite molteplici rappresentazioni del Knowledge Management, che dimostrano come questa materia sia veramente poco definibile con un unico punto di vista. Un primo elemento da considerare è lo stesso carattere del KM. Il Knowledge Management può, infatti, essere interpretato come una dottrina che vuole fornire gli strumenti per collegare la ricerca dei processi aziendali di apprendimento alla realizzazione di sistemi operativi

per lo sviluppo e l'utilizzazione della conoscenza. Questo vuol dire dare rilievo e peso alla realizzazione di una struttura informativa capace di sviluppare diffusione e trasferimento di informazioni (Choi B., 2002); ma anche in grado di tener conto delle modalità di acquisizione dei diversi tipi di conoscenza e dei vincoli che spesso limitano la mobilità dell'informazione. D'altra parte i riferimenti all'esistenza di una conoscenza tacita e non tacita rilevano le diverse impostazioni, che, specialmente nelle varie realtà geografiche, si sono imposte, anche se tutti puntano allo studio di modelli per uno sviluppo organizzato della conoscenza.

La nozione stessa di conoscenza rappresenta l'oggetto dell'approfondimento e dello studio proprio perché rappresenta la linfa vitale dello sviluppo aziendale. Il Knowledge Management consente, quindi, la riutilizzazione e il trasferimento delle informazioni e delle conoscenze importanti per l'azienda, permettendo alle persone, impegnate a svolgere determinate attività, di riceverle. Pertanto, non è una sorpresa che la comprensione della routine di codificazione delle conoscenze è un imperativo senza il quale i progetti di conoscenza rischiano di restare un investimento ambiguo. La codificazione delle conoscenze è un'attività fondamentale nell'economia della conoscenza. Tuttavia, in un'economia digitale, le strutture di conoscenza sono digitalmente distribuite e in rete, mentre la strategia aziendale si basa sulla conoscenza per generare sistemi privati e proprietari. Se la conoscenza è una fonte di vantaggio competitivo e di ritorni economici, la codificazione delle conoscenze è un elemento critico, perché la crescita delle aziende è in gran parte collegata alla capacità d'identificare, impegnare e mettere a frutto la conoscenza per i propri ritorni (Ruggles R., 1997). Una mancata capacità di codificazione delle conoscenze confina la "conoscenza" a un ruolo sfuggente per l'azienda.

La domanda che si è posta è dunque come riesca l'azienda a definire le necessarie routine per utilizzare la conoscenza e come debba strutturare i propri sistemi software e le risorse umane per realizzare un'efficace codificazione della conoscenza? La conoscenza all'interno dell'azienda deve, infatti, essere continuamente accresciuta e decentrata, ma per utilizzarla, sono necessari mezzi di governo del sapere. Questo è l'oggetto del KM. Un cambiamento importante nel software aziendale si determina, passando da unità semplici centrate su specifiche informazioni, che non forniscono contenuti particolarmente significativi, a unità più complesse che, attraverso informazioni integrate e collegate, procurano una visione ampia dell'ambiente al fine di potere giungere a specifiche decisioni. Esiste in ogni caso l'esigenza di trasformare le informazioni da quantitative a qualitative, utilizzando l'espe-

rienza delle persone e delle organizzazioni per classificare e memorizzare le informazioni. Da non sottovalutare le nuove tecnologie, particolarmente per organizzazioni di maggiore dimensione. L'uso delle reti intranet ha, infatti, consentito negli ultimi anni lo sviluppo di un'eccezionale capacità d'integrazione nei diversi sistemi informativi.

Il Knowledge Management, sotto questo aspetto è una leva fondamentale per creare il cambiamento organizzativo e lo sviluppo delle competenze aziendali necessarie, sia perché mette in collegamento le scelte sul software con i caratteri innovativi delle persone presenti in azienda, sia perché rappresenta esso stesso un processo organizzativo che si basa sui caratteri tecnici e culturali della singola realtà aziendale, tesa a raggiungere i propri obiettivi. Questi aspetti definiscono la zona entro cui si muove l'argomento del knowledge management, ed in particolare i processi di apprendimento e le competenze necessarie per lo sviluppo della conoscenza.

## 9.2. IL KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLA PROSPETTIVA DELL'INTEGRAZIONE TECNICO/ORGANIZZATIVA

Com'è già stato detto lo sviluppo delle nuove tecnologie della comunicazione ha consentito di risolvere il primo reale problema del knowledge management che è quello di "accumulare" una conoscenza basata su numerosi dati ed informazioni, per consentirne l'uso veloce e un facile trasferimento a sempre nuovi utilizzatori. Il contributo che il sistema apporta a coloro che ad esso sono connessi sarà tanto maggiore quanto più è elevato il numero delle connessioni realizzabili. Inoltre le infrastrutture informatiche, non essendo immediatamente accessibili, saranno valutabili anche rispetto alla numerosità e caratteristiche delle "gateway" o delle postazioni che consentono l'accesso al patrimonio di conoscenze. La velocità di collegamento e la regolazione delle modalità di uso dei gateway individua, infatti, l'effettiva qualità del modello di knowledge management adottato. Naturalmente nella valutazione complessiva del sistema sviluppato si deve tener conto della capacità effettiva di potere utilizzare le informazioni presenti. L'insoddisfazione dei nuovi utenti sul tipo di conoscenze ed informazioni fornite e trasferite rappresenta un elemento di criticità che mette in discussione la coerenza del modello con le effettive esigenze aziendali. Va comunque detto che sarebbe molto pericoloso una lettura delle esigenze conoscitive in termini puramente funzionali e schematiche, attraverso una visione prevalentemente strutturale

dell'azienda, dimenticando che i flussi di conoscenza hanno carattere dinamico e sono condizionati dall'evolversi di relazioni e scambi.

L'offerta di conoscenza è necessariamente una conseguenza di una domanda collegata alla complessità e diversità dei problemi da affrontare. Questo vuol dire che vicino ad una conoscenza, relativamente più stabile, utile per gli aspetti di carattere aziendale più routinari e operativi, è necessario porsi il problema di esigenze conoscitive meno definibili in anticipo, collegate a processi decisionali più complessi e variabili nel tempo. In questo secondo caso è possibile solo creare sistemi per facilitare velocemente le conoscenze e competenze esistenti attraverso specifici motori di ricerca o attraverso l'utilizzazione di sistemi esperti o comunità di pratica. Il vantaggio competitivo diviene così dipendente dalla capacità di adattamento veloce ai cambiamenti, costruendo un sistema che tendi a cogliere le spinte e le pressioni che nascono nel mercato. Se si prende atto che le dinamiche del cambiamento difficilmente sono del tutto prevedibili e che la conoscenza è, in larga parte, il risultato di relazioni e scambi tra persone, assume rilievo il riferimento al capitale intellettuale di un'azienda. Se non è possibile definire con chiarezza l'indirizzo che devono prendere i flussi della conoscenza diviene, infatti, importante la stabilità e compattezza del proprio sistema sociale. Sotto questo aspetto appaiono particolarmente significative alcune impostazioni degli studiosi appartenenti al filone dei "critical management studies" che sostengono l'esigenza di un maggiore senso d'identità e di appartenenza delle persone che lavorano in azienda. Il knowledge management diventa non solo un confronto competitivo in un mercato in cambiamento, ma anche una possibilità di riflessione su nuovi modelli competitivi più in linea con le esigenze di sviluppo della conoscenza.

La difficoltà critica del Knowledge Management è particolarmente nella gestione e coordinazione della conoscenza e delle competenze. Si richiede, infatti, un disegno complessivo di quelle che sono le condizioni organizzative e relazionali coerenti allo sviluppo e alla crescita delle competenze dei singoli individui, essendo limitativo il solo governo dei sistemi tecnici e infrastrutturali per realizzare un effettivo patrimonio culturale aziendale. Alcuni autori fanno riferimento alla parola *Knowing* (Victor B.-Boynton A.C., 1998) proprio per sottolineare l'esigenza processuale delle azioni che devono essere svolte per determinare l'accrescimento delle conoscenze collegate alle diverse esperienze, ritenendo che i risultati da raggiungere non sono le conoscenze in quanto tali, ma i prodotti e i beni che tale patrimonio di conoscenza riesce a sviluppare per l'azienda. È la filiera delle relazioni che si

realizza tra conoscenza, esperienza e capacità che consente di valutare i modi di fare e gli atteggiamenti che sono adottati nel sistema sociale aziendale e che consentono di creare una specifica identità.

Da questo punto di vista alcuni studiosi (Montironi, M.-Parmeggiani, B., 1999) sostengono che il Knowledge Management va riconosciuto in base a due diversi schemi di rappresentazione. Il primo fa riferimento alla gestione della conoscenza che puntualizza le attività collegate al coordinamento, controllo e utilizzo dell'apprendimento e dei suoi effetti sul successo aziendale. Il secondo fa riferimento alla gestione della conoscenza collegato alla realizzazione dei sistemi infrastrutturali e relazionali per la diffusione delle conoscenze. Sulla prima ipotesi è stato possibile da parte di alcuni ritenere che nel futuro si potrebbe creare un mercato totalmente libero, mosso solo da spinte razionali sviluppate dai processi di scambio, riducendo l'azione manageriale ed imprenditoriale alla ottimizzazione delle risorse rispetto a quelle conoscenze che possono realizzare le migliori performance. Questa visione appare, però, difficilmente credibile se si tiene conto delle considerazioni relative al secondo schema, che coinvolge maggiormente l'intero sistema organizzativo aziendale nello sviluppo di una collettività basata su patrimoni di conoscenze comuni. Adoperare la sperimentazione e l'apprendimento per definire circostanze ottimali nasce, infatti, dalla capacità degli operatori di valutare e individuare le risorse umane in grado di capire i dati e i saperi che si sono creati e sviluppati nell'azienda o al suo esterno.

I due schemi d'interpretazione di Knowledge Management sembrano quindi più significativi se puntano su una visione che integri maggiormente da un lato la coordinazione dei sistemi tecnici stabiliti sul sapere e sull'innovazione, dall'altro la predisposizione e la conduzione di ambiti organizzativi per facilitare l'accrescimento individuale delle persone. Ha assunto così nell'analisi degli studiosi maggiore spazio l'approccio denominato delle quattro C del knowledge management: 1) Competenze individuali collegate ai cambiamenti; 2) Cooperazione nella progettazione dei modelli; 3) Canali sociali per la diffusione della conoscenza; 4) Comunità della conoscenza che si riconoscano per interessi e progetti.

La prima C punta a sottolineare l'esigenza di individuare le competenze necessarie per lo sviluppo della conoscenza, particolarmente per settori di attività specialistiche, dove la ricerca e l'innovazione rappresentano elementi fondamentali del business. Sotto questo aspetto, diviene rilevante considerare la qualità del network entro il quale opera l'azienda. I rapporti e le relazioni allargano nei fatti il patrimonio di capacità a disposizione del sistema aziendale.

La seconda C rappresenta il motore di trasmissione tra le diverse parti dell'azienda, consentendo di creare un'azione coerente alle esigenze di cambiamento. La cooperazione non deve creare solo un clima favorevole, ma anche un'organizzazione tra le strutture aziendali in grado di facilitare lo scambio tra professionisti abituati a comportamenti e metodologie diverse.

La terza C, quella dei canali, rappresenta un punto rilevante per una corretta comunicazione e diffusione dei dati e delle informazioni. Solo una chiara progettazione dei canali consente una gestione dell'informazione che effettivamente arrivi a tutti i destinatari, evitando la pericolosa sovrapproduzione di dati.

L'ultima C è quella della comunità intesa come il risultato di un progetto di collaborazione tra persone che coinvolge, anche dal punto di vista dell'immagine esterna, l'intera azienda. La motivazione e l'integrazione di risorse edificate sulla conoscenza sono, in questo caso, ritenuti elementi e aspetti fondamentali dell'azienda.

### 9.3. GLI EFFETTI DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Come già detto nel capitolo introduttivo, l'applicazione del Knowledge Management ha prevalentemente come obiettivi la riduzione dei costi o il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia aziendale.

Gli effetti del Knowledge Management sono naturalmente dipendenti dai caratteri della conoscenza sviluppata da parte del network organizzativo e stimata importante per realizzare un vantaggio competitivo da parte dell'azienda. Un primo aspetto è quello di intensificare e consolidare i meccanismi di relazione, ovvero i modi di entrate in contatto con unità e organi interni ed esterni all'azienda, realizzando gli scambi di dati, informazioni e conoscenze fondamentali per creare cambiamenti. Inoltre i meccanismi di relazione hanno immediati effetti sulle caratteristiche dell'azione organizzativa, definendo i livelli di autonomia, il tasso di formalizzazione e il grado di partecipazione. Tutto ciò si riflette sull'efficienza e la produttività del lavoro quando si individua la tipologia e i caratteri della conoscenza necessaria per le scelte aziendali. La possibilità per larga parte delle persone di accedere alla conoscenza e ad esperienze passate consente maggiore delega nelle decisioni, anche in attività molto operative ed esecutive. Si crea un clima di maggiore responsabilità che si traduce in velocità d'azione e risparmio di tempo e, inoltre, l'abitudine a cercare e condividere le best practices, per



operare con maggior efficienza. Un sistema di best practices permette, di realizzare procedure organizzative e processi decisionali conosciuti e ratificati dall'intera struttura aziendale.

Un secondo aspetto è quello relativo alle attività commerciali e di marketing. Come si vedrà nel capitolo sul controllo commerciale, quest'area funzionale gioca un ruolo importante nella creazione della conoscenza per il naturale compito di scambio d'informazioni e valutazioni con il mercato e l'ambiente esterno. Questo permette di rilevare indicazioni ed esperienze sui clienti attuali e potenziali e sui concorrenti per migliorare il proprio livello di servizio. La prospettiva del Knowledge Management esprime anche l'esigenza d'informazioni sull'andamento della domanda e sui trend di mercato emergenti. Queste analisi richiedono la capacità di sapere organizzare l'informazione che spesso non si presenta chiara e ordinata, e di saperla collegare ai grandi andamenti sociali, tecnici ed economici. Spesso per il Knowledge Management si provvede a strutturare componenti di Business Intelligence con l'obiettivo di integrare i dati rilevabili sul mercato e le esperienze del passato. Recepire velocemente le novità e i nuovi andamenti tecnologici e di mercato permette di avviare azioni d'innovazione sui prodotti ed i servizi con time to market molto contenuti. Questo indicatore, in un mercato dinamico e fortemente competitivo, rappresenta un fondamentale punto di forza per l'azienda.

Un terzo aspetto è l'integrazione informativa nella rete organizzativa, resa fattibile da internet e intranet. Il Web è diventato lo strumento per comunicare e per condividere i dati e le informazioni che, in ogni caso, non sono sempre strutturate ed ordinate. D'altra parte il vero punto critico da risolvere è quello di facilitare l'accesso ai gates consentendo una reale possibilità di utilizzazione da parte di tutti. L'obiettivo è quello di promuovere lo scambio con attori interessati alla conoscenza. La rete internet non ha cambiato solo l'approccio tecnologico dell'azienda, ma ha cambiato l'idea di confini, di trasparenza e di rapidità di comunicazione. L'importanza di avere relazioni collaborative per competere in un mercato globale ha spinto verso un modello di organizzazione a rete che spesso definisce assetti che vanno dal più semplice action set al più complesso business network. Ciascun modello di assetto è caratterizzato dalla presenza prevalente di alcuni tipi di relazione, anche se le interdipendenze di scambio sono in larga parte le più importanti. Il successo del Knowledge Management sarà quindi condizionato anche dalla capacità di trovare linguaggi e modelli applicabili nel proprio network aziendale; dall'efficacia dei meccanismi di coordinamento che sono stati definiti.

## IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E LA CREAZIONE DI VALORE

SOMMARIO: 10.1. La creazione della conoscenza. – 10.2. I processi di trasformazione della conoscenza.

Il termine Knowledge Management appare per la prima volta nel 1989 su Harvard Business Review. Ma solo con l'introduzione delle nuove tecnologie s'incomincia a ritenere l'informazione un asset strategico nella propria gestione e una fonte di creazione di valore.

I filosofi come Polanyi avevano incominciato a studiare il valore creato dalla conoscenza, con la misurazione e la valutazione delle competenze dei lavoratori all'interno dell'organizzazione, introducendo l'idea che bisognava tener conto di questi nuovi fattori di successo. Tuttavia, solo quando comincia la rivoluzione dell'ICT Information and Communication Technology si fanno strada concetti chiave come quelli della conoscenza organizzativa e delle risorse immateriali che creano valore in azienda. Si supera la visione, che fino allora aveva accompagnato il Knowledge Management, di mezzo per migliorare l'efficienza dell'azienda attraverso le competenze dei dipendenti.

Oggi il KM, dopo i numerosi scandali finanziari, ha assunto anche ruolo di percorso strategico per dare maggiore trasparenza e fedeltà agli azionisti con comunicazioni più rispondenti alle aspettative di mercato, soprattutto in termini di informazioni sulle risorse immateriali dell'impresa.

Un orientamento al Knowledge Management è comunque stato tradizionalmente rappresentato dai diversi autori in un processo diviso in diverse fasi che individuano, al loro interno, le esigenze e le modalità necessarie per la realizzazione aziendale del KM. Anche se ciascun autore segue percorsi e

strade diverse, collegate alle proprie esperienze di studio e di ricerca, è per tutti chiaro che l'obiettivo principale è stato il governo della conoscenza, attuato non solo dalle politiche e dalle azioni utili a sviluppare una struttura all'altezza e idonea, ma anche dalle caratteristiche delle risorse sociali e umane presenti (Stankosky M.A., 2005). Le risorse sociali sono le vere protagoniste dell'orientamento Knowledge Management, considerando che è difficile ritenere la conoscenza un bene semplicemente da immagazzinare, in attesa della sua più efficace utilizzazione. Un aspetto rilevante, indicato da alcuni, è l'esigenza di un'azione organizzata e metodica nello sviluppo della conoscenza, anche in considerazione della veloce evoluzione tecnologica e della pressione competitiva. Questa metodicità dell'azione richiede un elevato coinvolgimento dei singoli individui che devono essere spinti verso l'innovazione e la ricerca, attraverso processi di collaborazione e scambio.

Come già più volte richiamato, i processi collegati al Knowledge Management consentono di mettere in rilievo la conoscenza determinante, e quindi le competenze necessarie, per raggiungere maggiori performance. Il governo della conoscenza deve dunque essere messo in relazione con i risultati che l'azienda vuole raggiungere, ma soprattutto rappresentare un patrimonio che crea valore. La crescita della dimensione del capitale economico per l'imprenditore significa aumento del valore dell'impresa e quindi dell'investimento realizzato. (Guatri L., 1990).

Se s'intende considerare l'orientamento al Knowledge Management un punto di riferimento per migliorare la competitività aziendale, è necessario definire in anticipo le abilità richieste per avviare un efficace processo di KM. Un aspetto richiamato da molti autori è quello di base, connesso alla capacità d'acquisizione dei dati e delle informazioni. Acquisizione che è naturalmente influenzata dalle caratteristiche del settore di business nel quale si opera e dalla velocità d'innovazione presente, ma anche dall'abitudine ad affrontare nella propria azienda i problemi complessi in modo collegiale piuttosto che individuale. L'approccio può, come richiamato precedentemente, essere, in ogni caso, collegato a modelli organizzativi maggiormente strutturati e formali oppure ad una più intensa capacità di scambio e relazioni, lasciata all'esperienza e attitudine delle persone che operano in azienda. Si dovrà comunque tener conto che queste esperienze ed attitudini saranno particolarmente condizionate dalla maggiore o minore dispersione/concentrazione della conoscenza nel sistema aziendale e di quello dell'intero settore economico di riferimento. Infine non va sottovalutata la capacità dell'azienda di gestire il fattore tecnico dell'Information and Communications Techno-

logy che ha richiesto, in questi ultimi anni, continui adattamenti non solo di carattere strutturale, ma anche di formazione e sviluppo delle risorse umane.

### 10.1 LA CREAZIONE DELLA CONOSCENZA

L'antitesi, in precedenza rilevata, tra teorie ha fatto ritenere che la struttura organizzativa, in una visione contingente, ha la capacità, attraverso la rilevazione delle informazioni esterne di adattarsi alle diverse situazioni che nel tempo si creano. Questa visione secondo alcuni autori (Nonaka I.-Takeuchi H., 1995) non consente, però, di spiegare i cambiamenti più rivoluzionari e drastici che si collegano all'innovazione. L'innovazione non rappresenta, infatti, una mera elaborazione di dati del sistema economico esterno che può essere più o meno dinamico. Semmai l'innovazione è rappresentata da una costruzione di un diverso modello aziendale, basato su conoscenze nuove che hanno certamente considerato l'ambiente esterno e hanno soprattutto coinvolta l'azienda nelle sue varie articolazioni e nei suoi numerosi snodi problematici e strategici.

Si ritiene (Nonaka I., 1994) che le aziende orientali, ed in particolare quelle giapponesi hanno realizzato un processo di accumulo della conoscenza, anche in periodi di crisi o turbolenza, attraverso un preciso equilibrio tra ambiente esterno ed interno che ha consentito di sviluppare innovazione e apprendimento. Questo equilibrio, che produce un processo di creazione della conoscenza, nasce dalla capacità organizzativa e sociale di rendere complementari i dati rilevati dall'esterno con quelli interni. È la velocità e continuità di questo processo che consente di trasformare la conoscenza in fattori di successo sul mercato e di rendere competitiva l'azienda.

Un elemento centrale di questa impostazione è l'influenza reciproca tra conoscenza esplicita e tacita che passa continuamente da un livello organizzativo ad un altro, creando una sorte di spirale o vortice che consente ai singoli individui scambi nell'ambito dell'intero network nel quale opera l'azienda.

Si sostiene che l'affermazione e il buon successo aziendale dipendano sostanzialmente dalla capacità di saper superare le difficoltà e le incertezze di un contesto dinamico e agitato attraverso la creazione di nuove conoscenze, che rappresentano l'input necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti o nuovi modelli organizzativi e gestionali.

Nonaka e Takeuchi puntano ad un'impostazione che prova a mettere insieme aspetti collegati alle teorie classiche con quelli più dipendenti da espe-

rienze operative nuove sullo sviluppo della conoscenza, giungendo a due dimensioni di riferimento: quella epistemologica e quella ontologica. Per la prima dimensione, quella epistemologica, già precedentemente affrontata, si fa sostanzialmente riferimento alla differenziazione tra conoscenza tacita ed esplicita, ricordando, in modo semplicistico, che la conoscenza che nasce dalla sperimentazione e dalla ricerca personale è prevalentemente tacita e soggettiva, mentre quella collegata alla ragione è esplicita ed oggettiva.

Per la seconda dimensione, quella ontologica, gli autori sostengono che la creazione di conoscenza nasce dalla capacità degli individui di sviluppare idee e concetti conoscitivi che possono essere integrati all'interno del network di conoscenze dell'intero sistema organizzativo aziendale. In sostanza si tende a creare quella comunità del sapere, richiamata da altri, che cerca di dare attenzione alle relazioni all'interno e all'esterno dei confini aziendali, coinvolgendo tutti i soggetti che operano nel network organizzativo. Si avvia il concetto di comunità di pratica, che tanto successo ha avuto negli ultimi anni, che ha come obiettivo finale il generare conoscenza organizzata e di qualità cui ogni individuo può avere libero accesso.

## 10.2. I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE DELLA CONOSCENZA

D'altra parte l'impostazione, presentata dai due studiosi, pur mettendo in rilievo l'importanza della conoscenza tacita, ritiene che le due tipologie di conoscenza non sono in contrasto, ma siano invece intrinsecamente legate in un processo di continuo scambio, proprio per realizzare quella che viene chiamata *knowledge conversion*. Questa visione di trasferimento della conoscenza, va detto, è stata aspramente criticata, ritenendo che se si accettano le precedenti considerazioni di Polanyi sulla conoscenza tacita (implicita) come inesprimibile, essa non può essere convertita in conoscenza esplicita, perché non può mai essere esternalizzata e scritta in forma chiara (Ribeiro R.-Collins H.M., 2007).

Anche altri hanno sostenuto, come ben detto in un articolo di *Organization Science*, che la conversione è impossibile, perché la conoscenza tacita è principalmente acquisita attraverso la pratica sociale dei compiti e dell'esperienza, richiedendo una diretta partecipazione delle persone (Nonaka I.-Von Krogh G., 2009).

In ogni caso la visione razionalista del processo di conversione, sostiene che ciascuna persona quando afferra e capisce un concetto non è in ogni caso

separato dall'influenza reciproca con gli altri soggetti sociali e pertanto la conoscenza tacita e quella esplicita si esprimono in un effettivo stadio sociale di conversione (Nonaka I.-Takeuchi H., 1995).

Negli studi degli autori la biunivoca interazione tra conoscenza tacita ed esplicita è collegata a diverse tipologie di conversione: socializzazione, esteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione che nel loro insieme rappresentano la macchina che produce il processo di creazione della conoscenza.

La prima tipologia, quella della socializzazione, è collegata alla condivisione della conoscenza tacita tra persone che fanno esperienza nello stesso ambiente. In questo stadio, avviene il trasferimento da una conoscenza tacita all'altra per mezzo della condivisione non esplicita della conoscenza individuale. Una persona è in grado di raggiungere conoscenza tacita dallo scambio con altri individui, avvalendosi della compartecipazione ad un'attività con la pratica e l'imitazione.

La seconda tipologia, quella dell'esteriorizzazione, indica come le conoscenze tacite divengono esplicite, presentandosi come modello o metafora. Con la conversione delle conoscenze in modalità esplicita ed esprimibile, è sviluppata nuova conoscenza, utile alle aziende per migliorare il proprio posizionamento e risolvere nuove sfide. Questa modifica parte da singoli individui che con le loro esperienze e attività forniscono nuova linfa alla creazione della conoscenza dell'azienda, anche se non è facile trasformare la conoscenza tacita in esplicita. Non sempre il linguaggio riesce effettivamente ad esprimere in modo chiaro concetti e idee. Da questo punto di vista la metafora e l'analogia diventano sistemi di comunicazione utili per trasformare la conoscenza tacita, in astrazioni trasmissibili. La terza tipologia, quella della combinazione, indica come alcune conoscenze esplicite sono abbinate con altre, sempre esplicite, dell'azienda e inserite nel sistema complessivo di saperi del sistema aziendale. In questo caso la struttura tecnica adottata consente di collegare informazioni e dati per costruire attraverso il confronto e la sistematizzazione nuova conoscenza. L'ultima tipologia, quella dell'interiorizzazione, prova a trasformare le conoscenze esplicite in tacite, in una forma che propone schemi tecnici o mentali. Questa trasformazione è aiutata dalla predisposizione di documenti che consentono una migliore comunicazione della conoscenza esplicita, consentendo di rivivere le esperienze che sono alla base della costruzione delle conoscenze tacite di altri.

La creazione di conoscenza organizzativa è, dunque, un processo continuo d'influenza reciproca tra conoscenza tacita ed esplicita. Esso nasce da modi diversi di trasformazione della conoscenza, causati, come visto, da di-

versi elementi. Va, in ogni caso, ricordato che tale processo parte da una conoscenza individuale che pian piano si allarga coinvolgendo sempre più soggetti anche esterni all'azienda, creando la cosiddetta spirale della conoscenza legata, come detto, alla dimensione ontologica. È in questa capacità di coinvolgere l'intero sistema in una continua e pressante ricerca della conoscenza il vero valore che l'azienda acquisisce e che si esprime con i beni immateriali.

## LO SVILUPPO DELLA SPIRALE DELLA CONOSCENZA

SOMMARIO: 11.1. Il processo manageriale. – 11.2. Il modello organizzativo per la diffusione della conoscenza. – 11.3. I sistemi informativi.

La spirale della conoscenza è messa in moto dall'intenzionalità organizzativa, che nasce proprio dall'esigenza e dalla consapevolezza dell'azienda di rinforzare lo sviluppo di nuove idee, nuovi modelli, nuovi concetti. Gli aspetti critici di una policy che voglia perseguire questa strada sono quelli della definizione delle caratteristiche e tipologie di conoscenza che si devono privilegiare, anche in considerazione della capacità di governo dei saperi all'interno dell'azienda. Va, dunque, potenziata un'intenzionalità organizzativa che sia coerente alla scelta strategica di sviluppare conoscenza diffusa a tutti i livelli del network. Ma diventa fondamentale anche la capacità di autonomia delle risorse umane presenti nell'organizzazione, proprio per aumentare le opportunità di sviluppo d'idee innovative. Sotto quest'aspetto si è ritenuto possibile un riferimento ad un sistema cognitivo autopoietico basato su processi di interazione sociale tra gli individui (Pettigrew A.M., 1973).

I sistemi auto poiетici sono, infatti, organizzazioni in grado di mantenere la propria unità producendo continuamente le relazioni che costituiscono la loro stessa organizzazione (Maturana H.R.-Varela F.J., 1988).

I sistemi auto poiетici sono strutture di tipo circolare, nel senso che le parti della struttura generano le componenti stesse, in un processo di continua produzione e ri-produzione. Essi sono in grado di concepire continuamente una nuova organizzazione anche in condizioni di continue agitazioni derivanti dal contesto (Maturana H.R., 1987). Una leva per lo sviluppo della spirale della conoscenza è stata spesso individuata nella fluttuazione e nel caos creativo o rumore, che stimola l'interazione tra l'organizzazione e il



contesto esterno. Naturalmente le agitazioni e gli squilibri, che si creano nei sistemi di business, vanno seguiti con notevole impegno perché possono determinare una sorta di rottura, favorendo la nascita di nuova conoscenza organizzativa. Per governarle e trasformarle in momenti di creatività, evitando che si trasformino in caos distruttivo per l'organizzazione, è essenziale che i componenti dell'azienda siano coscienti e capaci di essere al corrente delle azioni che sono messe in atto. Così come diventa fondamentale che nell'ambito della stessa azienda si realizzino i presupposti per definire chiare procedure di "riflessione" sugli eventi rivoluzionari che si possono creare nel sistema complessivo di business durante gli anni. Un ulteriore attivatore della spirale della conoscenza è la ridondanza.

Con il termine ridondanza s'intende riferire a quei dati e a quelle informazioni che le persone presenti in azienda ritengono interessanti avere pur non dovendole utilizzare per realizzare subito attività o azioni operative. La condivisione di dati informativi ridondanti spinge ad allargare la conoscenza tacita, specialmente quando si crea, tra fornitori di dati e riceventi, un canale di trasmissione capace di fornire la giusta interpretazione ai dati ricevuti. Si favorisce la creazione di conoscenza attraverso una sorta d'ingerenza nella sede intuitiva delle persone, che fa saltare anche le possibili regole formali presenti nell'organizzazione aziendale. Lo scambio d'informazioni rende maggiormente coscienti gli individui della loro posizione in azienda, favorendo il superamento dei vincoli posti dalle interdipendenze di vario genere che operano nell'organizzazione. Ultimo aspetto da considerare è la varietà minima nel processo di creazione della conoscenza. Vi è chi sostiene che, affinché un'organizzazione possa sostenere le sfide poste dal contesto, essa debba armonizzare la propria diversità interna con la varietà complessiva esterna.

Le persone che operano in azienda possono adeguarsi e reagire ai cambiamenti dei fattori situazionali se dispongono della varietà, e cioè di un rapido accesso ai dati, evitando lunghi ed inutili passaggi e avendo a disposizione un'ampia gamma di notizie ed informazioni. Anche in questo caso la flessibilità e le informazioni distribuite sono favorite o da un'elevata rotazione del personale in funzioni diverse, o da una struttura poco gerarchica, dove i canali di comunicazione e le relazioni sono estremamente sviluppate.

### 11.1. IL PROCESSO MANAGERIALE

Un aspetto importante da considerare è quello del modello di management più adatto a creare le condizioni per lo sviluppo della conoscenza. Nonaka e Takeuchi (1995) sottolineano l'importanza del middle manager che con la sua posizione intermedia facilita lo sviluppo della spirale della conoscenza, mettendo in collegamento i vertici aziendali con le risorse umane che operano ai livelli meno elevati.

Questa scelta sembra non essere in linea con la tradizione e l'impostazione degli studi occidentali che hanno sempre poco apprezzato queste figure intermedie delle imprese nei processi decisionali, o comunque le hanno poco considerate nello sviluppo delle scelte strategiche aziendali. Nella tradizione occidentale, espressa da Weber, Taylor e dallo stesso Simon, è il vertice aziendale che ha la funzione strategica che si riflette sui caratteri dello sviluppo della conoscenza. Conoscenza che, però, assume solo una funzione di mezzo operativo rispetto a diversi percorsi d'azione definiti. Semmai è possibile ritrovare un ruolo strategico della base aziendale nel modello di management bottom-up, dove i livelli più operativi sviluppano e controllano direttamente la conoscenza.

La struttura con pochi livelli gerarchici riduce la distanza tra la base e il vertice, e consente al vertice di rappresentare prevalentemente un sostenitore e promotore, lasciando sostanziale autonomia alle persone che operano in linea. La conoscenza, in questo caso, è il risultato dei singoli e non di un'organizzazione, dove le diverse parti sono molto collegate e interrelate. Secondo Nonaka e Takeuchi, questi due modelli non consentono un appropriato governo della creazione della conoscenza. Il modello top-down permette di realizzare la conoscenza esplicita, ma nei fatti riduce le opportunità di raggiungere una definita conoscenza tacita nell'intero sistema organizzativo. Il modello bottom-up, al contrario, fronteggia e affronta il governo della conoscenza tacita, tuttavia appesantisce la divulgazione e la condivisione di tale conoscenza nell'organizzazione, proprio per la rilevanza che è data all'autonomia delle singole persone. Nel modello proposto da Nonaka, invece, il top management elabora la visione e il manager intermedio si collega alla realtà operativa. Il manager intermedio tende a far diminuire il distacco che si crea tra la visione alta del vertice aziendale e ciò che avviene nella realtà operativa, facilitando lo sviluppo della spirale della conoscenza. Dagli studi di Nonaka e Takeuchi si presenta dunque un diverso modello nello sviluppo della conoscenza che sembra porsi anche da un punto di vista teorico

in una posizione intermedia, provando a mettere insieme gli aspetti più rilevanti dei due modelli occidentali e riproponendo l'esigenza di una maggiore esigenza d'integrazione e d'interrelazione nei sistemi aziendali che puntano alla crescita della conoscenza come fattore di successo. Questa impostazione è stata seguita anche da studiosi diversi (Jing-Wen Huang-Yong-Hui Li, 2009) che ribadiscono, nei loro articoli, il ruolo di collegamento tra top management e livelli operativi per la sintesi e la distribuzione della conoscenza tacita, ritenuta la più critica per la sua difficoltà di trasmissione. Secondo altri autori (Laith Ali Yousif AL-Hakim-Shahizan Hassan, 2011), va in ogni caso tenuto conto dei diversi modelli di comportamento del middle manager: da un razionale processo di risoluzione dei problemi a un approccio emozionale nei confronti dei soggetti ai quali trasmettere e diffondere la conoscenza. Naturalmente lo stile del manager intermedio sarà condizionato dalle caratteristiche culturali ed organizzative dell'azienda.

## 11.2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO PER LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA

Nonaka e Takeuchi, come si è visto, ritengono che una struttura aziendale che vuole sviluppare conoscenza deve utilizzare un nuovo modello organizzativo disegnato per supportare chi deve creare conoscenza. Questo modello dovrebbe basarsi su una struttura poco gerarchica e con elevata autonomia delle persone, ma in ogni caso capace anche di saper collaborare con unità organizzative formali; il modello dovrebbe far convivere sistemi gerarchici con gruppi di task force con l'obiettivo di avviare un processo continuo e ciclico di sviluppo di conoscenze sempre nuove. Si vuole fare convivere un modello formale e regolato con una struttura basata su gruppi di lavoro e d'integrazione ampiamente autonome. Il riferimento è la *hypertext organization* prevista nei sistemi informatici (Jonassen D., 1989) che consente di inserire diversi testi e diversi contesti, attraverso specifici comandi. Questa organizzazione ipertestuale prova a fornire un bilanciamento ottimizzante tra i caratteri migliori dei gruppi di lavoro che sono quelli della capacità di socializzare e di creare relazioni e scambio con altri gruppi e la struttura burocratica che punta a regolare in modo efficiente la raccolta e il mantenimento della conoscenza.

Ma il problema, forse tra i più critici, è quello di riuscire a far circolare la conoscenza nel sistema aziendale. E questo non solo per superare i comportamenti individuali che spesso tendono a porre barriere e limiti all'utilizza-

zione dei propri sistemi informativi, ma anche per definire una struttura reticolare capace d'immagazzinare e di distribuire i flussi di conoscenza necessari nei tempi richiesti.

Una knowledge network deve consentire una distribuzione realmente efficace della conoscenza tra i soggetti che sono all'interno del sistema aziendale e con quelli esterni che appartengono allo stessa area di business. La conoscenza va, infatti, condivisa da tutte le persone per consentire un miglioramento di tutta l'organizzazione attraverso l'utilizzazione autonoma di ciascun soggetto che appartiene al network.

La creazione di un contesto partecipativo che presenta capacità di immediata relazione tra i diversi componenti è sicuramente stata facilitata dall'avvento di internet e, in particolare, da intranet che permette condivisione immediata delle informazioni e spinge allo scambio. La costituzione di altri strumenti di relazione e collaborazione, come le comunità di pratica, sono comunque agevolati dal collegamento telematico, rendendo poco significativa la localizzazione dei soggetti. Inoltre si semplificano le operazioni necessarie per operare sui mercati della conoscenza composti da soggetti e strutture con caratteri diversi, ma tutte facilmente raggiungibili con i sistemi telematici.

Una figura particolarmente significativa è il knowledge broker (Hargadon A.B., 1998) che rappresenta l'anello di congiunzione tra i compratori clienti e i venditori, consentendo di realizzare, anche attraverso l'informazione, una sorte di "bureau du marriage della conoscenza". Si realizza un vero e proprio mercato che, secondo alcuni autori, ha specifiche caratteristiche, anche perché non sempre si basa su contratti formali, assumendo la forma del "quasi mercato". Similmente ai mercati per i beni e servizi, il mercato della conoscenza è composto da clienti e fornitori che definiscono un prezzo vicendevolmente accettabile per i beni scambiati. Il knowledge broker mette in contatto acquirenti e venditori, ma anche manager e imprenditori che vogliono ricorrere al mercato per migliorare le loro conoscenze. Nel mercato della conoscenza, gli accordi sono raggiunti perché si ritiene di poterne avere un determinato beneficio. D'altra parte è abbastanza logico, in presenza di uno specifico problema, trovare la soluzione con persone che manifestano maggiori conoscenze. I fornitori della conoscenza sono normalmente soggetti con un elevato credito professionale in una specifica area del sapere, che cedono le loro conoscenze a fronte di un determinato prezzo. C'è da osservare che non sempre è facile trasferire la conoscenza o perché è difficile da trasformare da tacita in esplicita o perché ha caratteri specialistici troppo spinti che non consentono un'immediata comprensione.

Esistono poi alcuni aspetti che rendono particolare questo mercato. Un aspetto è la reciprocità nel senso che qualsiasi venditore sarà più pronto a mettere a disposizione la sua conoscenza quando il compratore dimostra che ritiene lo scambio importante per l'avvio di un rapporto, che potrà consentire anche al venditore di ricevere a sua volta dati e conoscenze. Così come in questo mercato conta molto la reputazione professionale che si esprime nella capacità di un venditore competente disposto a mettersi in discussione e a sentirsi parte di una relazione di scambio, provando a condividere le esigenze e i bisogni dei suoi interlocutori e acquirenti. Ma in questo mercato l'aspetto fondamentale per creare collaborazione tra i soggetti è la fiducia. Il regolare svolgimento dell'incontro tra domanda e offerta richiede collaborazione aperta per realizzare un chiaro rapporto basato sulla fiducia, con l'obiettivo di condividere la conoscenza senza erigere barriere. In sostanza l'efficace funzionamento del mercato richiede un clima di elevata tensione alla collaborazione, attraverso trasparenza e visibilità dei soggetti coinvolti.

L'asimmetria informativa in questo mercato diventa un fattore pericoloso impedendo nei fatti la libertà di circolazione della conoscenza. Un mercato della conoscenza funzionante determina vantaggi per l'intero sistema aziendale. La possibilità di usufruire di una circolazione della conoscenza, senza incontrare particolari vincoli, permette di realizzare quei processi innovativi così importanti per la crescita della competitività aziendale e per migliorare la qualità delle persone coinvolte. Naturalmente, la possibilità di conseguire rapidamente conoscenza è spesso stata raggiunta anche attraverso l'acquisizione di un concorrente o di un'azienda, che opera in settori interessanti per il proprio sistema di business. E questo, spesso, ha l'obiettivo di inserire nel proprio network organizzativo gruppi di persone che possiedono caratteri, attitudini ed esperienze utili per un'immediata crescita della conoscenza aziendale.

### 11.3. I SISTEMI INFORMATIVI

Come è stato già detto, spesso il Knowledge Management è assimilato all'ICT. In realtà non basta sviluppare le strutture dell'Information and Communication Technology per riuscire ad utilizzare la conoscenza come leva per la competitività aziendale. Certo i sistemi tecnici e tecnologici sono più visibili della conoscenza. Il vero quesito da risolvere è come utilizzare la tecnologia per promuovere rapporti, relazioni e forme di cooperazione tra le

persone che operano in campi importanti per la generazione di informazioni e saperi.

Il primo aspetto da considerare è l'esplicitazione dei caratteri conoscitivi dell'azienda per riuscire a trasformarli in un patrimonio culturale a disposizione di tutti. Ma non vanno sottovalutati i profili professionali e caratteriali delle persone che devono essere coinvolti nel progetto di sviluppo della conoscenza. Il punto più debole per la costruzione di un sistema informativo è, infatti, quello della sua effettiva utilizzazione, in forma dinamica e interattiva da parte di una pluralità di soggetti con approcci e metodologie di analisi diverse.

L'esperienza acquisita negli ultimi dieci anni ha comportato la costruzione di diversi strumenti e componenti che facilitano la raccolta e la classificazione delle informazioni.

Tralasciando la descrizione d'internet e intranet, che rappresentano ormai un canale di comunicazione utilizzato all'interno e all'esterno delle aziende, vale la pena di ricordare il ruolo importante del Web Knowledge portale.

Il termine "portale", per quanto relativamente nuovo, è uno dei più adoperati (e spesso usati male) dai professionisti della conoscenza. Non è, infatti, possibile raggiungere un'unica e generalmente accettata definizione di "portale web", senza cadere in incoerenze e omissioni. In ogni caso si può dire che il portale è un servizio che prova ad essere mediatore di informazioni per gli utilizzatori della Rete, consentendo di contattare per mezzo di uno specifico punto di entrata nella Rete una vasta quantità di dati e informazioni. Un portale è essenzialmente un aggregatore di dati che mette a disposizione un servizio di navigazione sul web, agevolando l'attività di ricerca. Rappresentando l'evoluzione dei motori di ricerca, i portali hanno aggiunto, ai mezzi tipici e tradizionali (search engine marketing e classificazione sistematica delle informazioni), altri servizi per candidarsi come ingresso preferenziale per la navigazione via Internet.

Negli ultimi tempi sono stati seguiti due indirizzi di sviluppo per i web portali. Da un lato si è provato a far aumentare il grado d'integrazione dei servizi di navigazione, dall'altro si favorisce un passaggio da una prospettiva di contenuti di carattere generalista ad una posizione di maggiore specializzazione. Si è imposto il concetto di libertà degli utilizzatori, evitando di limitare le aree di conoscenza esistenti sulla Rete. È possibile fare una prima divisione tra meta-portali (o mega-portali), essenzialmente generalisti, e portali di secondo livello. Il workflow rappresenta un'azione di automazione di un processo per consentire a informazioni o documentazioni di passare da un

soggetto ad un'altro, sulla base di metodi formali. Si realizza un "ufficio virtuale" per facilitare la cooperazione tra le persone dello stesso gruppo di lavoro, utilizzando intranet ed extranet per accedere alle informazioni aziendali. Le attività possono essere realizzate dai componenti del gruppo o da applicazioni informatiche. Si utilizzano strumenti ICT Information and Communication Technology per la condivisione e la gestione dell'informazione e della comunicazione. I Workflow management systems sono programmi software (workflow engine) da fare funzionare sui sistemi elettronici dei componenti del gruppo. I benefici del workflow management sono dovuti particolarmente all'uso della rete Internet per la conservazione e la programmazione dei rapporti, specialmente quando il gruppo di lavoro è grande e disperso nello spazio.

Esiste in ogni caso l'esigenza di verificare continuamente il distacco esistente tra le informazioni disponibili e la reale utilizzazione da parte delle persone presenti in azienda. Da questo punto di vista, sarebbe necessario definire alcuni indicatori tecnologici in grado di misurare i flussi di movimentazione e utilizzazione delle informazioni. I Knowledge workers e i manager dovrebbero potere tenere sotto controllo l'effettivo uso delle conoscenze e il numero di persone che hanno la teorica possibilità di entrare nel sistema informativo. Spesso l'applicazione del tasso di partecipazione, la frequenza o il tempo di collegamento, non è sufficiente per valutare l'effettiva diffusione della conoscenza, considerando che si deve tener conto di aspetti anche qualitativi. In alcune aziende si è provato quindi a definire aree di scambio per una valutazione delle informazioni utilizzate, adoperando intranet e il portale. L'aspetto critico rimane in ogni caso quello dei caratteri delle persone che sono coinvolte. La gestione della conoscenza si dimostra ancora una volta un processo complesso che non può essere rappresentato solo dalla tecnologia dell'ICT, ma deve considerare i caratteri organizzativi e delle risorse umane presenti nel sistema aziendale.

## GLI STUDI SUL CAPITALE INTELLETTUALE

SOMMARIO: 12.1. Il capitale della conoscenza. – 12.2. Il capitale intellettuale e la misurazione del valore.

### 12.1. IL CAPITALE DELLA CONOSCENZA

Col termine capitale intellettuale si vuole fare riferimento all'insieme delle risorse presenti in un'azienda che contribuiscono alla sua capacità competitiva e al suo valore (Edvinsson L., 1997). In particolare il capitale intellettuale può essere definito da quello relazionale (relazioni con soggetti esterni); umano (conoscenze e competenze delle persone); organizzativo (Know-how, collaborazione).

I primi studi sul Capitale intellettuale in azienda sono stati realizzati in Giappone, partendo dalle ricerche sugli effetti che i beni intangibili avevano avuto sul successo delle aziende locali (Itami H., 1988).

Successivamente un nutrito gruppo di studiosi occidentali ha approfondito il nuovo filone di pensiero che metteva al centro dell'azienda, come elemento di successo, le risorse. La teoria delle risorse proponeva di individuare i vantaggi competitivi nelle risorse, nelle capacità e nelle competenze che l'organizzazione sviluppa, piuttosto che nei vantaggi collegati alla propria posizione sul mercato. La Resource-based, come visto precedentemente, mette in rilievo che le organizzazioni aziendali hanno risorse, competenze e capacità e dotazioni diverse che rappresentano elementi fondamentali della loro strategia. Tra le risorse ci sono anche quelle intellettuali e pertanto lo sviluppo dell'apprendimento e la creazione della conoscenza rappresentano aspetti critici nella definizione delle politiche aziendali.

L'articolo di (Teece D., 1986) negli anni '80 ha messo in evidenza come



diversi studiosi avevano analizzato temi collegati ad una strategia basata sulle risorse, sottolineando l'importanza dell'innovazione tecnologica. Così studi successivi hanno approfondito l'importanza e l'entità dei valori umani rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere in azienda. Importante il libro "The Invisible Balance Sheet" di Sveiby che fa riferimento a una metodologia per la misurazione del capitale di conoscenza. Sveiby identifica quattro metodi per la valutazione dei beni immateriali. Il primo misura il capitale intellettuale e stima il valore monetario delle attività immateriali, attraverso le sue diverse componenti (Bontis N. 1998; Sullivan P.H., 2000). Il secondo misura la capitalizzazione di mercato (Stewart T.A., 1997). Cioè la differenza del valore delle attività immateriali tra quello di mercato e quello contabile. Il terzo sviluppa il rendimento delle attività, confrontando il ROI aziendale con quello medio di settore sia per le attività materiali che per quelle immateriali (Stewart T.A., 1997; Lev B., 2001). Il quarto considera i metodi della Balanced Scorecard (Kaplan, R.-Norton, D., 1996). Con questo procedimento, gli elementi delle immobilizzazioni immateriali o capitale intellettuale sono definiti da indicatori e indici che possono essere messi a confronto, per definire le relazioni che tali elementi hanno con le performance economiche. Questi metodi presentano, in ogni caso, dei limiti che sono prevalentemente collegati a un prevalente approccio normativo e da controllo di gestione, mentre difficilmente riescono a fornire indicazioni delle influenze dei comportamenti individuali e organizzativi sul valore complessivo dell'azienda.

In conclusione la misurazione del capitale intellettuale non è calcolabile con facilità, ma i tentativi realizzati da molti studiosi hanno comunque consentito di approfondire meglio le relazioni che fanno ritenere il capitale intellettuale un fattore di successo. Esiste in ogni caso una differenza tra capitale intellettuale e gestione della conoscenza: il capitale intellettuale esprime un concetto complesso, ma sostanzialmente collegato ad un periodo di tempo; la gestione della conoscenza rappresenta un'azione dinamica finalizzata a creare beni intangibili. Da rilevare che, in ogni caso, le definizioni di capitale intellettuale e di Knowledge Management non sono da tutti gli studiosi considerate rilevanti e significative. Essi ritengono che, tali definizioni, non spiegano sufficientemente il ruolo dinamico del cambiamento, tendendo a dare una immagine statica e non fornendo gli elementi fondamentali per collegarli ai motivi dell'innovazione e delle variazioni necessarie. Le aziende devono aumentare la propria capacità di apprendere in tutte le direzioni e in qualsiasi area del sapere aziendale. La Securities and Ex-

change Commission (SEC) cerca di misurare il valore intangibile, espresso dal capitale intellettuale e fornisce alcune indicazioni per un metodo omogeneo di valutazione che richiede, comunque, il coinvolgimento dell'azienda e dei suoi vertici sul significato che si vuole dare al termine del valore dell'impresa. Esistono anche metodi di analisi finanziaria per valutare i beni intangibili, che considerano l'investimento in formazione e sviluppo delle risorse uno dei fattori che influenzano direttamente la dimensione del valore aggiunto e quindi della ricchezza complessiva dell'azienda. È, infatti, più facile capire com'è possibile trasformare il capitale intellettuale di singoli individui o gruppi in conoscenza organizzativa per aumentare, in una visione di lungo periodo, il proprio vantaggio competitivo. Molti ritengono che esistano le condizioni per utilizzare direttamente sistemi intelligenti, capaci di elaborare informazioni, dati, idee e competenze, decifrandoli in capacità intellettuali da essere valorizzate in modo comprensibile per l'azienda. Un vincolo può essere posto dai tradizionali modelli gestionali che non riconoscono immediatamente il capitale intellettuale come un'attività o parte del patrimonio aziendale, rappresentando nel sistema contabile le risorse umane solo come spese o passività.

Appare, comunque, utile distinguere, come prima richiamato, il capitale intellettuale in capitale umano, capitale strutturale e capitale organizzativo perché per ciascuno di essi è relativamente più immediato definire specifici indicatori di riferimento, per misurare aspetti aziendali come lo sviluppo e il cambiamento, l'efficienza o l'efficacia, la forza competitiva. È ormai riconosciuto (D'Egidio F., 2001) che i principi contabili che presiedono la redazione del bilancio d'esercizio non riescono sempre a rappresentare gli elementi che costituiscono il capitale intellettuale. Questa ripartizione, che esprime le componenti fondamentali del capitale intellettuale, consente di analizzare con maggiore attenzione elementi immateriali la cui valutazione difficilmente può essere effettuata con criteri standard.

Inoltre s'introduce il concetto di bilancio del capitale intellettuale che si basa sull'integrazione di dati quantitativi, qualitativi e elementi descrittivi. Questo documento ha finalità di comunicazione esterna, ma anche di gestione interna, divenendo esso stesso parte integrante del knowledge management e consentendo di mettere, con maggiore chiarezza, in relazione i risultati economici con gli investimenti in beni immateriali.

## 12.2. IL CAPITALE INTELLETTUALE E LA MISURAZIONE DEL VALORE

Lo sviluppo degli studi sul capitale intellettuale ha avviato un processo di riflessione sui possibili modelli di creazione del valore, che ha posto in evidenza i limiti del bilancio tradizionale, relativamente agli intangible asset (dal 2005 tutte le società quotate EU sono tenute a redigere bilancio in base a IFRS “International Financial Reporting Standards; in Italia si è provveduto a firmare un protocollo tra Confindustria, Ministero dello Sviluppo Economico, ABI, CRUI per una definizione di valutazione economico finanziaria dei brevetti). È ormai noto che per alcune strutture societarie gli intangible assets sono superiori a quelli tangibili. Per le società quotate in borsa, è possibile realizzare un’immediata valutazione del valore, riconosciuto dal mercato al patrimonio aziendale. Spesso la differenza tra il valore contabile e il valore dato dal mercato può essere elevato proprio perché il mercato recepisce le potenzialità collegate alle attività intangibili. Esiste un patrimonio immateriale che è strettamente collegato alle competenze e alla conoscenze che sono riconosciute fattori di riferimento per apprezzare il valore globale della società. Gli esempi sono numerosi specialmente nel campo della new economy, dove spesso le aziende sono considerate rilevanti, rispetto alla loro capacità d’innovazione e di sviluppo di nuovi prodotti, di là dei loro investimenti in capitale fisso. Queste capacità diventano capitale quando si riesce a definirne con ordine una struttura descrivibile che possa essere condivisa e resa utilizzabile. Gli intangible assets sono collegati ad attività non monetarie, identificabili con precisione, privi di una specifica consistenza fisica, separabili cioè trasferibili, derivanti da diritti contrattuali o altri diritti, che possono fornire benefici economici futuri.

Naturalmente questo capitale è espresso principalmente dalle persone che operano in azienda, ma è presente, proprio per i suoi caratteri formali, anche nelle strutture e nei sistemi che fanno parte dell’intero network aziendale. Lo scambio tra soggetti interni ed esterni determina l’aumento del valore intangibile aziendale, realizzandosi un accrescimento di capitale per accumulo di nuova conoscenza. Come, già detto precedentemente, sono questi scambi a rappresentare essenzialmente la gestione del capitale umano, facilitato dal clima di fiducia esistente e dalla spinta al miglioramento. Gli scambi con soggetti presenti nello stesso sistema di business, come i propri clienti o i propri fornitori, consente, ad esempio, un confronto particolarmente rilevante per valutare nuove idee e nuove prospettive. Lo sviluppo di un’ampia rete di relazioni permette, dunque, di strutturare un network o alcuni sistemi di

network, che nella loro complessità, trovano un posizionamento competitivo sul mercato finale con immediati riflessi sulla singola azienda.

Pur essendo ormai nota la criticità di tali fattori immateriali sul potenziamento e sul relativo aumento delle performance aziendali, non sempre è facile ritrovare in azienda una specifica attenzione alla loro preventiva quantificazione. Le aziende definiscono i propri percorsi strategici prevalentemente su analisi strettamente economico/finanziarie, non riuscendo sempre ad applicare metodi del tutto condivisi di misurazione dei fattori di successo e di vantaggio competitivo come gli intangibles.

Alcuni autori hanno proposto alcuni modelli per valutare le risorse intangibili come l'Intangible Asset Monitor o le Balanced Scorecards.

L'Intangible Asset Monitor, nato da esperienze avviate in Svezia nel 1980, è un sistema d'indicatori, collegati ad alcune possibili scelte strategiche aziendali quali, la crescita e ristrutturazione, l'efficienza e la stabilità. Per le diverse categorie di capitale (umano, relazionale, strutturale) si definiscono alcune unità di misura rispetto alle singole strategie (Sveiby K.E., 2000). Le competenze e le esperienze che si collegano direttamente alle persone e, quindi, al capitale umano sono solo di chi le possiede e pertanto di difficile contabilizzazione aziendale. Pur tuttavia esse possono essere considerate, in termini di bilancio, come forme di finanziamento invisibile espresse da stipendi di maggiore entità, pensioni particolari o specifici bonus. Le relazioni e i rapporti con clienti e fornitori nell'immagine e nella reputazione guadagnata dall'azienda rappresentano il capitale relazionale. Il valore di questo tipo di capitale è condizionato dalla bravura nel riuscire effettivamente a soddisfare i propri clienti. I brevetti, i modelli originali, le reti informatiche rappresentano, infine, il capitale strutturale. Il capitale può essere incrementato o dagli stessi membri dell'azienda, o essere reperito all'esterno sul mercato. Nel suo insieme il capitale strutturale è la base principale di riferimento dell'organizzazione aziendale.

L'impiego dell'Intangible Asset Monitor ha facilitato lo sviluppo delle aziende che puntano sulla conoscenza, cercando di realizzare un continuo adattamento per guadagnare la soddisfazione della clientela. In queste aziende i processi dinamici che creano conoscenza sono più importanti dei flussi finanziari. I possibili indicatori da associare ai diversi tipi di capitale in modo esemplificativo sono: costi di formazione e addestramento, valore aggiunto per dipendente, turnover di Knowledge workers (nel caso del capitale umano); profitto per area/cliente, vendite per area/cliente, frequenza rinnovo ordini (nel caso di capitale relazionale); dimensione investimenti in

ICT, dimensione unità assistenza, età dell'azienda (nel caso del capitale strutturale).

Più nota la Balanced Scorecard, (Kaplan R.-Norton D., 1996). La Balanced Scorecard utilizza gli indicatori finanziari abituali del passato, ma aggiunge misurazioni che, partendo dai possibili percorsi strategici dell'azienda, definiscano i risultati futuri. La Balanced Scorecard, tesa a considerare le analisi tradizionali aziendali in coerenza con i possibili percorsi strategici, offre una sintesi completa dello sviluppo del business, consentendo di valutare i rapporti con la clientela, l'efficienza e i potenziali di crescita e allo stesso tempo qualità e competenze delle persone che operano in azienda.

La base della Balanced Scorecard poggia su una vision che rende evidente il peso dei fattori fondamentali, anche di tipo intangibile, necessari per il suo sviluppo (Amigoni F.-Meloni G., 2002). Un orientamento al mercato spingerà a dare maggiore rilievo alle relazioni con i clienti, un orientamento all'innovazione qualitativa porrà maggiore attenzione agli scambi tra esperti di quel settore. La gestione e l'amministrazione dell'azienda nella Balanced Scorecard si strutturano su diverse prospettive: la prospettiva dei clienti trasforma le aspettative del mercato in indicatori quantitativi. Esempi sono il livello di servizio i tassi di soddisfazione della clientela. Per ciascuno di questi viene definito un indicatore obiettivo che rappresenta il riferimento per misurare gli scostamenti rispetto all'effettiva situazione; la prospettiva interna fornisce indicazioni sulle azioni necessarie per migliorare la propria posizione sul mercato. Esempi sono indici di efficienza, di produttività ed economicità che esprimono l'adeguatezza della struttura nel suo complesso; la prospettiva di crescita indica la situazione aziendale in termini di competenze e conoscenze, qualità delle persone, coesione ed identità esistenti in azienda. È questa la prospettiva dove è più difficile effettuare precise misurazioni o calcolare indici quantitativi. Infine va ricordata anche la prospettiva finanziaria che deve verificare che le scelte effettuate siano in linea con gli obiettivi reddituali aziendali. Gli esempi degli indicatori sono quelli classici del ROI, del Discounted Cash Flow, del fatturato, dei margini di contribuzione.

Se si considerano insieme le diverse prospettive con gli indicatori di misurazione considerati potrà essere valutata l'efficacia aziendale nella gestione del valore.

Secondo gli autori, le misure finanziarie rappresentano un modello del passato collegato alla società industriale. La Balanced Scorecard integra tali misure per consentire, nell'era dell'informazione, di quantificare la dimen-

sione degli investimenti necessari sui mercati, sulle tecnologie, sui processi e sulle innovazioni per creare valore aziendale.

Lo scopo della Balanced Scorecard è, quindi, quello d'interpretare la strategia in misure che esprimono, in modo indubitabile, le scelte aziendali. Tutte le grandi aziende stanno utilizzando sempre questo modello, notevolmente interessate per misurare la dimensione dei componenti tangibili e intangibili delle proprie strategie di crescita. Molti esempi, in particolare nel settore della new economy, dimostrano che il ROI, il ROA, il ROE, il MOL, le quote di mercato non sono sufficienti a delineare il valore complessivo delle aziende. La Balanced Scorecard da questo punto di vista appare uno strumento importante per le nuove caratteristiche dei sistemi di business, espresse da fattori immateriali e molto dinamici.



## UN POSSIBILE STRUMENTO DI KNOWLEDGE MANAGEMENT: IL CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI

SOMMARIO: 13.1. Controllo interno e controllo esterno. – 13.2. Le performance commerciali.

I procedimenti operativi che contribuiscono a sviluppare il controllo commerciale in un'azienda prevedono vari mezzi e strumenti, finalizzati a considerare le diverse problematiche gestionali, collegate a quest'area funzionale, o gli specifici andamenti dei differenti prodotti che rappresentano l'offerta aziendale.

Si avranno così, rispetto alle diverse problematiche d'affrontare analisi e valutazioni di diversa impostazione e taglio, che dovrebbero in ogni caso tendere a realizzare, in tutto il sistema aziendale, la coscienza delle azioni svolte in rapporto alle performance e ai risultati che si sono effettivamente realizzati. Questi procedimenti possono però rappresentare, in molti casi, la costruzione di un modello specialistico per il quale è arduo individuare la configurazione, se tutte le sue componenti non sono organizzate con coerenza tra di loro.

Un sistema di controllo dovrebbe cioè far rientrare i numerosi aspetti in una morfologia logica coerente che, pur non rappresentando necessariamente uno schema formale dal punto di vista normativo, tenga conto dell'esigenza di collegamenti e relazioni che esistono nel network organizzativo, anche in considerazione degli scambi di esperienza e conoscenza presenti tra le diverse unità operative aziendali.

La configurazione dovrà dunque essere strutturata rispetto alle necessità ed esigenze rilevanti per le scelte commerciali dell'azienda, ma anche per sfruttare i processi di apprendimento che su questi aspetti si sviluppano ri-



spetto a tematiche più ampie utili per individuare le cause che effettivamente generano i problemi. Un possibile schema di riferimento può essere quello che considera nelle procedure di controllo non solo gli aspetti più strettamente aziendali, ma anche quelli relativi all'intero sistema di business. Nel primo caso vanno considerati in una dimensione verticale i diversi sub sistemi aziendali dalla base al vertice, nel secondo caso i caratteri esterni del mercato e dell'ambiente nel quale l'azienda opera, rappresentati nelle sue diverse articolazioni economiche e territoriali. Non va inoltre sottovalutato, proprio in una possibile visione innovativa e di cambiamento, l'andamento dinamico dei dati e delle informazioni. In definitiva, si dilata il modello del controllo delle attività commerciali aziendali, ritenendolo un necessario riferimento per lo sviluppo competitivo dell'intera azienda.

In molti settori di attività i problemi di misurazione dei risultati, dovuti alla veloce dinamica dei mercati e ai caratteri economici e di comportamento delle risorse umane, spingono a coinvolgere fortemente gli operatori attraverso un sistema di controllo, teso a sviluppare in modo aperto e continuo la conoscenza. Il Knowledge Management parte dalla considerazione che la capacità di cambiamento delle aziende dipende notevolmente dalla conoscenza delle singole persone che operano nel network e dalla creazione di una conoscenza organizzativa condivisa.

La conoscenza individuale e aziendale nel suo complesso può essere, dunque, un possibile output del sistema di controllo, consentendo una sorta di diretta autoregolazione delle stesse persone che operano nell'area delle attività commerciali.

L'avvio della costruzione del sistema di controllo delle attività commerciali, in una concezione knowledge management, considera le unità organizzative coinvolte la base della conoscenza collegata alle risorse umane presenti e alla struttura operativa dedicata. L'esigenza, o se si vuole la sfida, di trasformare le conoscenze tacite in esplicite e di promuovere la condivisione delle esperienze e delle informazioni parte da una chiara analisi degli scambi e delle relazioni all'interno del network e del sistema di business. I responsabili delle attività commerciali, delle vendite, del marketing e della logistica non vanno considerati esperti e specialisti chiusi nel loro mondo di esperienze e saperi, ma un riferimento per l'intera struttura aziendale per sviluppare processi di apprendimento condivisi da tutti.

Le singole persone operano in disparate unità che hanno caratteristiche e metodi d'intervento diversi, ma ciascuna unità prova a convertire le conoscenze individuali in elementi di ricchezza per l'intero network aziendale.

Per le attività commerciali le caratteristiche delle risorse umane, abituate a scambi e relazioni, facilitano la circolazione delle conoscenze, ma allo stesso tempo la strategicità del contenuto commerciale e di mercato per l'azienda può divenire un elemento di vincolo alla diffusione delle esperienze realizzate.

Il sistema nel suo complesso – nelle diverse parti – va, dunque, governato in modo integrato, mettendo insieme dati, analisi, informazioni, decisioni, valutazioni, raffronti obiettivi/performance; per consentire modi di agire aziendali, nei diversi sub-sistemi, coerenti all'apprendimento e alla creazione di conoscenza.

### 13.1. CONTROLLO INTERNO E CONTROLLO ESTERNO

Nella dimensione ambiente esterno s'inserisce sia il sistema di controllo commerciale con caratteri più gestionali che riferisce prevalentemente alle performance aziendali (controllo interno), sia il complesso degli elementi di provenienza esterna all'azienda (controllo esterno): concorrenza, comportamento e caratteristiche degli acquirenti effettivi e potenziali, aspetti di contesto (norme, regole, tecnologia, andamenti economici, cambiamenti sociali, ecc.).

In una visione di Knowledge Management il contesto va utilizzato per rilevare cambiamenti e caratteri relativi all'intero sistema organizzativo aziendale. L'esperienza acquisita dagli uomini che lavorano nelle unità commerciali può, infatti, essere un importante canale per la crescita della conoscenza globale.

Nel controllo interno si fa prevalentemente riferimento alle diverse tipologie di performance che vanno da quelle relative in modo specifico all'attività commerciale e di marketing, come l'analisi della redditività di singoli prodotti, a quelle concernenti i centri di responsabilità dipendenti dalle diverse esigenze operative del sistema commerciale aziendale. Se si prova a fare, invece, riferimento all'intero insieme dei centri di responsabilità, sarà possibile sviluppare un controllo più strategico, collegato all'azienda, espresso in termini di performance dal fatturato o dal ROA per l'intera azienda. D'altra parte non può essere pensabile la determinazione di un piano commerciale che non sia strettamente connesso ai caratteri aziendali e dell'intero network di riferimento, composto dai propri fornitori, clienti e concorrenti. Sotto questo aspetto l'indicazione del Knowledge Management, che punta

su relazioni e scambi di esperienze e saperi tra persone e organizzazioni, spinge a dare rilievo a processi di controllo orientati verso l'esterno. L'analisi e la verifica continua dei cambiamenti, delle innovazioni e delle tendenze in atto rappresentano una fonte di crescita della conoscenza aziendale nel suo complesso. Naturalmente, considerati gli obiettivi principali delle attività commerciali, non si può non dire che un elemento fondamentale di confronto è composto dai concorrenti, che rappresentano, dal punto di vista del controllo una variabile spesso di difficile misurazione e spesso sfuggente per un continuo processo di analisi.

In ogni caso l'ambiente esterno, importante per l'attività commerciale e di marketing, fornisce proprio quegli indicatori rilevanti per l'intero andamento aziendale che rappresentano un punto di partenza per un orientamento al Knowledge Management. La possibilità di conoscere gli andamenti economici e sociali della propria area di business, il mercato del lavoro, gli aspetti della situazione monetaria e finanziaria, l'influsso delle scelte politico/istituzionali, le ricerche in atto, lo sviluppo delle tecnologie produttive ed operative in genere, le tendenze di consumo, ecc. rappresenta un elemento importante per aprire la propria azienda a dati, informazioni e contatti con i soggetti più sensibili a quegli scambi necessari per andare sul mercato della conoscenza.

Un punto da considerare con attenzione per rendere coerente il sistema di controllo alla struttura organizzativa e alle scelte di medio/lungo periodo è il collegamento con la pianificazione e il sistema dell'ICT Information and Communication Technology.

Il processo di decisione, anche di carattere operativo, per essere "in linea" con i programmi e la pianificazione richiede, infatti, lo strumento del controllo. Diviene necessario uno stretto legame, sostenuto da continue interrelazioni, tra il sistema di controllo e gli organi preposti alla programmazione delle azioni e alle valutazioni, di carattere operativo e strategico. Sotto quest'aspetto bisogna evitare di ritenere che le relazioni hanno carattere solo formale e burocratico, ma devono assumere, in una visione knowledge, una tendenza allo scambio per la crescita. D'altra parte va anche rilevato che le unità destinate a compiti programmatori, di decisione e di verifica spesso coincidono, o sono definite da singole persone o da piccoli gruppi che possono rappresentare quella base di comunità del sapere, varie volte richiamata nei processi di Knowledge Management.

La vera capacità è di considerare i piani aziendali, espressi dagli organi della pianificazione, strumenti dinamici. Il sistema di controllo parte natu-

ralmente dal complesso di obiettivi ed attività espresse dalla pianificazione, ma le interrelazioni e le conoscenze nel tempo acquisite, anche in termini di valutazioni e confronto, fanno diventare il controllo a sua volta organo di pianificazione, fornendo proposte e correttivi ai piani. Dall'altro lato, la struttura organizzativa espressa dal sistema ICT diviene un riferimento fondamentale per progettare il controllo. I dati, le analisi, le valutazioni sono espressi da flussi informativi a doppia direzione che vanno dal sistema informativo al controllo e viceversa. Questo significa realizzare un sistema di interrelazioni che esprima sincronismo e capacità di comunicazione, anche in termini di linguaggio e modelli di presentazione dei dati. Come più volte richiamato, il coordinamento tra comportamenti relativi allo sviluppo della conoscenza, della struttura organizzativa e tecnologica rappresenta un elemento essenziale di funzionamento dell'impostazione Knowledge Management. In caso contrario il sistema di controllo non riesce a svolgere il suo ruolo e le scelte aziendali difficilmente potranno seguire effettivamente le indicazioni collegate al patrimonio di esperienze e conoscenze acquisite. Naturalmente non è sempre facile rendere la massa d'informazioni coerente tra i diversi sistemi del controllo, della pianificazione e dell'ICT. I caratteri tassonomici degli input e output di questi sistemi devono, se possibile, evitare una troppo ampia parcellizzazione dei dati che porta alla dispersione delle conoscenze e a un'inefficienza in termini di tempi e costo. Anche perché nel linguaggio che s'instaura tra i diversi organi aziendali c'è spesso al centro la definizione di qual è l'unità di misura da utilizzare per rappresentare gli avvenimenti e i fenomeni da un punto di vista quantitativo, connesso a valori di costo o ricavo, a valori attualizzati o correnti, a indicatori numerici di vario tipo, oppure dal punto di vista qualitativo espresso dal grado di soddisfazione dei clienti, dal livello di servizio, dal time to market, ecc.

Un ulteriore elemento di coerenza tra i sistemi controllo commerciale, pianificazione e ICT è quello della rilevazione e diffusione dei dati e delle informazioni che, peraltro, significa definire una codificazione condivisa rispetto alle conoscenze che i knowledge worker presidiano. Codifica che contenga non solo il dato grezzo, ma anche la valutazione e l'arricchimento collegato alla conoscenza tacita dell'individuo che esprime quel flusso d'informazioni.

L'impostazione Knowledge Management non consente di accettare del tutto l'obbligo di organizzare i flussi informativi in base ai bisogni degli utilizzatori, definendo, in fase progettuale, delle sorti di scatole chiuse collegate alle diverse aree di responsabilità. La logica del sistema di controllo

commerciale partirà dalle aree di responsabilità e dagli strumenti operativi e decisionali previsti e a disposizione, ma definirà solo per larghe linee il set informativo, prevalentemente per evitare disaggregazioni, slittamenti temporali e incoerenze con le unità di misura individuate, lasciando alla capacità delle persone di sperimentare percorsi nuovi ed innovativi. Ad un sistema codificato si potranno affiancare sistemi di socializzazione e di scambi individuali, anche attraverso le proprie singole esperienze, per facilitare ed arricchire il processo di crescita della conoscenza, utilizzando risorse umane molto coinvolte nei rapporti con l'ambiente esterno.

### 13.2. LE PERFORMANCE COMMERCIALI

Le performance commerciali, com'è evidente, sono legate ai risultati raggiunti nell'area della gestione commerciale. I principali elementi di riferimento sono le vendite e, in particolare per i mercati competitivi relativi ai beni di consumo, le quote di mercato. Naturalmente anche in quest'area funzionale si applicano indicatori di efficienza ed efficacia dipendenti dai costi operativi e dalla capacità di penetrazione sui mercati. Tuttavia le persone che fanno riferimento alle attività commerciali possono assumere, in molti casi, ruoli più ampi, e quindi più interessanti per lo sviluppo della conoscenza, occupandosi di aspetti collegati ad ampi contesti operativi, come la logistica integrata che coinvolge le forniture, la produzione e la movimentazione delle merci. In sostanza gli uomini del commercio rappresentano degli ottimi *knowledge workers* per l'azienda con elevata sensibilità ai cambiamenti e all'innovazione.

In un'impostazione Knowledge Management è necessario avere, però, ben chiaro l'intero processo operativo aziendale, tenendo conto anche del suo posizionamento nel più ampio ambito di assetto del network al quale l'azienda appartiene. I centri di responsabilità relativi alle attività commerciali possono cambiare in distinti modelli organizzativi, ma è sempre importante individuare le funzioni e le risorse dedicate a queste attività se si vuole effettivamente collegare il controllo alle performance commerciali.

Creare una spirale della conoscenza pone, però, il problema della misurazione delle performance.

Se si limitasse il riferimento ad alcuni tipici indicatori commerciali come le vendite di uno specifico esercizio, i costi di una specifica risorsa o un investimento in una campagna pubblicitaria, pur se con i noti limiti di determinazione, sarebbe possibile interpretare i dati e le informazioni sempre con un

criterio quantitativo più facilmente comparabile ad altri fenomeni della stessa natura. Ma, nell'area commerciale allargata, la crescita della conoscenza, e quindi della competitività, può spesso dipendere dal dato e dall'informazione di carattere strettamente qualitativo. In questo caso l'abilità è quella di utilizzare unità di misura indirette come potrebbero essere, ad esempio, i tempi medi di consegna dei propri prodotti ai clienti per definire la qualità del livello di servizio fornito.

È anche da rilevare che, più i sistemi contabili e di rilevazione sono ben strutturati, più è semplice, in fase di controllo, misurare i fenomeni dipendenti dall'area commerciale. La contabilità analitica, la standardizzazione dei processi, un chiaro sistema di responsabilità diventano elementi di facilitazione per lo scambio d'informazioni immediate tra unità e persone.

Queste possibili limitazioni mettono in luce l'elevata criticità dei compiti richiesti alle persone che si occupano di controllo, che devono avere un'elevata capacità di reattività ed esperienza, molto simile ai profili previsti per i knowledge workers. L'autonomia e la discrezionalità degli individui che svolgono funzioni di controllo commerciale diventano fattori necessari per consentire di dare risposte coerenti allo sviluppo complessivo della conoscenza dell'azienda.

Va in ogni caso rilevato che il complesso assetto delle diverse unità organizzative dell'area commerciale, che possono assumere anche i caratteri di centri di responsabilità, vanno osservati nell'ambito delle reciproche interdipendenze, se si vuole realizzare quella integrazione richiesta per realizzare conoscenza per l'intera azienda. La dottrina aziendale ha focalizzato la sua attenzione su aspetti particolarmente materiali e tangibili, tralasciando alcuni elementi di relazione meno visibili, ma certamente importanti. Thompson (Thompson J.D., 1967) uno dei più importanti studiosi del problema si è, infatti, ampiamente occupato di forme d'interdipendenza a carattere tecnologico e materiale, ma esistono relazioni di carattere socio culturale che nel caso del controllo possono assumere rilievo e diventare barriere tra le diverse unità o tra i singoli individui. Questa situazione, specialmente nello sviluppo di una conoscenza che dovrebbe consentire cambiamento e innovazione, può produrre fenomeni di chiusura o in ogni caso di diversità che bloccano le relazioni e la crescita.

Più facile il riferimento ad un sistema di controllo integrato, se si considerano solo i valori economici. Il Return on Investment ROI, che mette a confronto i margini di profitto con il dato patrimoniale dell'investimento, sembra un esempio classico della sintesi che è possibile raggiungere quando si hanno

unità di misura coerenti, anche perché, come è noto, è possibile considerare singole parti e componenti di questo indicatore, mantenendo i collegamenti di stretta interdipendenza. In campo commerciale il rapporto espresso dal ROI o come profitto operativo/investimenti o come ricavi-costi operativi/attività immobilizzate + capitale circolante netto, permette, infatti, di rilevare come le performance delle attività commerciali (ricavi, costi commerciali e distributivi, investimenti promozionali, politiche relative ai crediti e alle dilazioni di pagamento) si legano ai risultati complessivi.

Il collegamento centri di responsabilità/performance permette di mettere in mostra i principali nodi del controllo e delle necessarie relazioni che si devono realizzare. Naturalmente le maggiori esigenze di approfondimento possono essere raggiunte attraverso un'attenta separazione di parti significative dei singoli centri di responsabilità per individuare ad esempio uno specifico prodotto/mercato, cliente, distributore. In tal modo si potranno individuare dati disaggregati relativi ai ricavi e alle diverse tipologie di costi, agli investimenti, alle attività e passività correnti rispetto a specifici lassi di tempo, ma anche elaborazioni che consentono di misurare il margine lordo, il valore aggiunto, il margine di contribuzione, il profitto operativo e inoltre indici di economicità, produttività e redditività.

La possibilità effettiva che il controllo agisca sulla diffusione delle conoscenze può essere facilitata dal modello organizzativo complessivo che superi una visione solamente formale e gerarchica, ma che agisca in una visione processuale che sviluppi con chiarezza i legami che esistono tra area commerciale e altre aree aziendali. Da questo punto di vista va rivalutata la forma organizzativa *adhocratica* di Mintzberg che aggrega le diverse unità individuali in unità funzionali e divisionali in base alle diverse esigenze e ai vari bisogni, puntando su una flessibilità che incide continuamente sulla configurazione.

Il ruolo del controllo commerciale e delle persone che operano nelle unità preposte assume maggiore rilievo come *knowledge worker* quando si considera la visione strategica di questa funzione.

Per i vertici aziendali le necessità di controllo, infatti, riguardano l'intero sistema aziendale o specifiche e ampie aree funzionali/divisionali, utilizzando indicatori di performance che in linea di principio sono molto aggregati come la redditività, la produttività del lavoro, il posizionamento sul mercato, ecc.

Gli strumenti di controllo strategico sono in ogni caso condizionati dai caratteri strutturali, organizzativi, amministrativi, e imprenditoriali dei diversi sistemi operativi e dei processi tecnologici presenti, ma soprattutto dal-

l'ambiente nel quale opera l'azienda. Il principale problema strategico è, dunque, quello di conformare i caratteri aziendali produttivi e commerciali alle opportunità che nel tempo si presentano sotto forma di domanda e di fattori contingenti che richiedono decisioni e spesso cambiamenti. La creazione della conoscenza diventa quindi un elemento sul quale si può migliorare o mantenere la competitività. Il controllo strategico commerciale, utilizzando la sua esperienza di scambi e relazioni con risorse in continuo contatto con il mercato e il mondo esterno, può diventare lo stimolatore delle relazioni tra i diversi livelli gerarchici per rendere visibile la conoscenza tacita esistente nelle posizioni funzionali.





## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Gestire la conoscenza per spingere la crescita*, Etas, Milano, 2007.
- ADLER P., *Market, hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism*, in BONTIS N.-CHOO C.W., *Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, New York, 2002.
- AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Terza edizione aggiornata, Utet, Torino, 1978.
- AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, vol. II, Giuffrè, Milano, 1988.
- AMIGONI F.-MELONI G. (a cura di), *L'integrazione dei sistemi di misure: potenzialità e vincoli del modello balanced scorecard*, in "Economia e management", n. 4, 2002.
- AMODEO D., *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1965.
- ANDREI P., *Valori storici e valori correnti nel bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 2004.
- ANDREI P.-FELLEGARA A.M. (a cura di), *Contabilità generale e bilancio d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2010.
- ANSOFF H.L., *Coporate Strategy*, McGraw Hill, NY, 1965, (trad. it. "Strategia Aziendale", Etas libri, 1974).
- ANSOFF H.L., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, NY, (trad. it. "Organizzazione Innovativa" IPSOA, 1987), 1984.
- ANTHONY R., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1984.
- ANTONELLI V.- D'ALESSIO R., *Lezioni di ragioneria. I sistemi scritture e le loro applicazioni contabili*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- ARGOTE L., *Organization Leaming*, Kluwer, Norwell, 1999.
- ARGYRIS, C.-SCHOEN, D., *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, 1978.
- ARGYRIS C.-SCHOEN D.A., *Organizational Leaming II: theory, method and practice* Addison Wesley, Reading, MA, 1996.
- ARGYRIS C.-SCHON D.A., *Apprendimento organizzativo*, Guerini & Associati, Milano, 1998.

- BAHARAMI H., *The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley*, *California Management Review*, vol. 34, Estate, 1992.
- BANDINI S., *Knowledge Management*, *Sistemi & Impresa*, n. 5, Giugno, 2000.
- BARNARD C.I., 1938, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.
- BARNEY J.B., *Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage?*, in "Academy of Management Review", n. 11, 1986.
- BARNEY J.B., *Strategie factor markets: Expectation, luck and business strategy*, in "Management Science", 32(10), 1986.
- BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in "Journal of Management", 17 (1), 1991.
- BASTIA P., *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna, 1990.
- BAUMARD PH., *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Parigi, 1996.
- BECKMAN T.J., *The Current State of Knowledge Management in Liebowitz, Knowledge Management Handbook'*, CRC Press, New York, 1999
- BELL D., *The coming of post-industrial society*, Basic Books, New York, 1973.
- BERETTA ZANONI A.-CAMPEDELLI B., *Economia dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- BIANCHINI M., *Creare, Distribuire, immagazzinare il Capitale Intellettuale: come ottenere vantaggio competitivo dalla risorsa conoscenza*, Data Manager, 2001.
- BIANCHINI M., *L'intangibile che crea valore*, Data Manager, 2002.
- BIANCHINI M., *Perchè il Knowledge Management*, Data Manager, 2002.
- BONTIS N., *Intellectual Capital; an exploratory study that develops measures and models*, in "Management Decision", vol. 36(2), 1998.
- BOSCHETTI C.-LIPPARINI A., *Il vantaggio competitivo nella prospettiva resource-based tra controllo e combinazione di risorse*, in LIPPARINI A. (a cura di), *Le competenze organizzative*, Carocci Editore, Roma, 1998.
- BOYDELL T.-PEDLER M.-BURGOYNE J., *The Learning Company*, McGraw-Hill, NY, 1991.
- BOZZOLAN S.-FAVOTTO F.-RICCERI F., *Italian annual intellectual capital disclosure. An empirical analysis*, *Journal of intellectual capital*, 4, 2003.
- BREWER P.C.-GARRISON R.H.-NOREEN E.W., *Programmazione e controllo (managerial accounting per le decisioni aziendali)*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- BRUNETTI G., *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Quarta edizione aggiornata, Etas Libri, Milano, 2011.
- BRUNI G., *Analisi del Valore Il contributo dell'Activity Based Management*, Giappichelli, Torino 1994.
- BRUSA L., *Strutture organizzative d'impresa*, Seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1986.

- BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 2000.
- CAMPISI D.-PASSIANTE G. (a cura di), *Fondamenti di Knowledge Management*, Aracne, Roma, 2008.
- CANZIANI A., *Prometeo non del tutto liberato, ovvero l'Economia Aziendale 1926-1971*, Etas Libri, Milano, 1975.
- CAPALDO P., *L'economia aziendale oggi*, Giuffrè, Milano, 2010.
- CAPPELLIN R., *Learning economy, tecnologie dell'informazione e sistemi produttivi regionali*, *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, 2000
- CARAMIELLO C., *Ragioneria generale*, NIS, Roma, 1988.
- CARMAGNOLA F., *Sviluppo organizzativo e apprendimento*, in "Sviluppo & Organizzazione", n.161, 1997.
- CARMONA S.-GRONLUND A., *Learning from forgetting*, in "Management Learning", marzo 1998.
- CARTESIO, *Discorso sul metodo*, Laterza, Roma-Bari 1983.
- CARTER D.A.-SIMKINS B.J.-SIMPSON W.G., *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*, in "The Financial Review", Vol. 38, n. 1, 2003.
- CATTURI G., *Teoria e prassi del costo di produzione*, Cedam, Padova, 2000.
- CATTURI G., *L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, Padova, 2003.
- CAVALIERI E. (a cura di), *Economia aziendale. Vol. II, Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, 1999.
- CAVALIERI E. (a cura di), *Economia aziendale. Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2000.
- CAVENAGO D., *Scelte aziendali ed economicità*, Giuffrè, Milano, 1990.
- CECCHERELLI A., *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze, 1948.
- CERBIONI F.-CINQUINI L.-SÒSTERO U., *Contabilità e bilancio*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
- CHOI B., *Knowledge management enablers, processes and organizational performance: an integration and empirical examination*, Ph.D. Dissertation, Korea Advanced Institute of Science and Technology, 2002.
- CHOI B., LEE H., *Knowledge Management Strategy and its link to knowledge creation process*, *Expert Systems with applications*, Summer, Vol. 23, 2002.
- CHRISTENSEN P.H., *Knowledge management: perspectives and pitfalls*, Copenhagen, Business School Press DK, 2003.
- CODA V., *Introduzione alle valutazioni dei capitali economici di impresa*, Giuffrè, Milano, 1963.
- COHEN M.D.-MARCH J.G.- OLSEN J.P., *A garbage can model of organizational choice*, *Administrative Science Quarterly*, n. 17, 1972.

- COHEN W.M.-BACDAYAN P., *Organizational Routines are stored as procedural Memories*, *Organization science*, novembre, 1994.
- COMPAGNO C., *Il Management della qualità. Dagli standard al KM*, Utet, Torino, 1999.
- CONNER K.R.-PRAHALAD C.K., *A Resource-based theory of the firm: some critical comments*, *Organizational Science*, vol. 7 n.5, 1996.
- CONNER K.R.-PRAHALAD C.K., *A resource based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, *Organization science*, settembre/ottobre, 1996.
- D'AMORE M., *I bilanci pubblici tra armonizzazione e autonomia. Unione europea, stato, regioni, enti locali*, Giappichelli, Torino, 2009.
- DAVENPORT T.H., *Knowledge Management round two*, in "CIO magazine", 1 novembre 1999.
- DAVENPORT T. H.-PRUSAK L., *Il sapere al lavoro: come le aziende possono generare, codificare e trasferire conoscenza*, ETAS, Milano, 2000.
- DAVENPORT T.H.-DE LONG D.W.-BEERS, M.C., *Successful knowledge management projects*, in "Sloan Management Review", Winter, Vol. 39, Issue 2, 1998.
- DAVENPORT T.H., *Saving it's soul: Human centered information management*, in "Harvard Business Review", settembre, 1994.
- DAVIS R., *Knowledge based Systems*, in "Science" n. 231, 1986.
- DE TONI A.F.-FORNASIER A., *Knowledge Management*, in "Il Sole 24 Ore", Milano, 2012.
- DI CAGNO N.-ADAMO S.-GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale. Corso di lezioni*, Cacucci, Bari, 2009.
- DI CARLO E., *I gruppi aziendali tra economia e diritto*, Aracne, Roma, 2007.
- DODGSON M., *Organizational Learning: A Review of some literatures*, in "Organizational Studies" n. 14, 1993.
- DONNA G., *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma, 1999.
- DOPSON S.-STEWART R., *What is happening to middle management*, in "British Journal of Management" n. 1, 1990.
- DRUCKER P.F., *Post-capitalist society*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.
- DUNCAN R., WEISS A., *Organizational Learning: implication for Organizational design*, in STAW B.M., "Research in organizational behaviour", JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 1, 1979.
- EARL M.J., *Knowledge as Strategy: reflection on Skandia International and Shorko Films*, in PRUSAK L., "Knowledge in Organizations", Butterworth-Heinemann, Boston, 1998.
- EARL M.J., *Knowledge Management Strategies: toward a taxonomy*, in "Journal of Management Information Systems", Summer, Vol. 18, n. 1, 2001.

- EDVINSON L., *Developing intellectual capital at Skandia*, in “Long Range Planning”, vol. 30 n. 3, 1997.
- EDVINSON L., *Intellectual capital*, Piaktus, New York, 1997.
- EDVINSON L.-SULLIVAN P., *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*, in “European Management Journal”, Vol. 14, n. 4, 1996.
- FABBRINI G.-MONTRONE A. (a cura di), *Economia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- FABBRINI G.-RICCIARDI A. (a cura di), *Intangible assets. Principi contabili, modalità di reporting e tecniche di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- FARNETI G.-POZZOLI S., *Bilancio sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, IPSOA, Milano, 2005.
- FAVOTTO F.-BOZZOLAN S.-PARBONETTI A., *Economia Aziendale. Modelli, misure, casi*, Terza edizione, McGraw-Hill, Milano, 2012.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Il percorso scientifico dell'economia aziendale. Saggi di analisi storica e dottrinale*, Giappichelli, Torino, 1994.
- FERRERO G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.
- FERRERO G., *Impresa e management*, Seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1987.
- FERRERO G., *La valutazione del capitale di bilancio: logica economico-quantitativa della valutazione, legislazione vigente e direttive comunitarie, principi contabili*, Giuffrè, Milano, 1988.
- FURLOTTI K., *Strumenti e processi di comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa*, McGraw-Hill, Milano, 2009.
- GAGLIARDI P. (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1995.
- GALASSI G., *Misurazioni differenziali, misurazioni globali e decisioni d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1974.
- GALBRAITH J., *Designing complex organizations*, Addison Wesley, Reading MA, 1973.
- GARAVAN T., *L'organizzazione che apprende*, in “Sviluppo & Organizzazione” n. 168, luglio/agosto, 1998.
- GARVIN D., *Building a Learning Organization*, in “Harvard Business Review”, Agosto, 1993.
- GATES B., *Business @11a velocità del pensiero. Avere successo nell'era digitale*, Mondadori, Milano, 1999.
- GERRITSEN E., 2002, *Communication capital*, in “New Marketing” n. 2 anno VI, Franco Angeli, 2002.
- GIUNTA F., *Economia aziendale*, Cedam, Padova, 2008.
- GRANT R.M., *The Resource-Based theory rif. competitive advantage*, in “California Management Review”, n. 33, 1991.

- GRANT R.M., *Prospering in a dynamically-competitive Environments Organizational Capability as Knowledge Integration*, in "Organization Science", settembre/ottobre, 1996.
- GRANT R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, in Strategic Management Journal, 17, 1996.
- GRAVILI G.-TURATI C., *L'organizzazione 'Knowledge Based'*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 179, maggio-giugno, 2000.
- GUATRI L.-FUSA E., *La valutazione del capitale economico dell'impresa*, in "Il Sole 24 ore", Milano, 2001.
- GUATRI L., *Valore ed intangibles nella misura della performance aziendale. Un percorso storico*, Egea, Milano, 1997.
- GUATRI L., *La valutazione delle aziende*, Terza edizione, Giuffrè, Milano, 1987.
- GUATRI L.-VICARI S., *Il marketing*, Giuffrè, Milano, 1986.
- GUPTA A.-GOVINDARAJAN V., *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations*, in "Academy of Management Review", vol. 16(4), 1991.
- HAMEL G.-PRAHALAD C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge MA, 1994.
- HANNAN M.-FREEMAN J., *Ecologia organizzativa*, Etas Libri, Milano, 1993.
- HARGADON A.B., *Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation*, in "California Management Review", Spring n. 40, 3 1998.
- HAYEK F.A., *The use of knowledge in society*, in *American Economic Review* n. 4, 1945.
- HONEY P., *Establishing a learning regime*, in "Organizations & People" n. 1, 1994.
- HUANG JING-WEN-YONG-HUI LI, *The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance*, in "International Journal of Manpower", Vol. 30, 2009.
- ITAMI H., *Le risorse Invisibili*, Isedi, Torino, 1988.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD, *Effect analysis-IFRS 11 Joint Arrangement*, London, 2011.
- JACQUEMIN A.P.-DE JONG H.W., *Economia e Politica Industriale*, Il Mulino, Bologna, 1979.
- JAMES, W., *Saggi sull'empirismo radicale*, Mimesis, 2009.
- JENSEN M.C.-MECKLING H.W., *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure*, Journal of Financial Economics, 3, 1976.
- JONASSEN D.H., *Hypertext/hypermedia*, Englewood Cliff New Jersey, 1989.
- JORDAN J.-JONES P., *Assessing your Company's Knowledge Management Style*, in "Long Range Planning", vol. 30 n. 3, 2009.

- KANT I., *Critica della Ragion Pura*, Laterza, Bari 1950.
- KAPLAN R.S.-NORTON D.P., *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- KIM D.H., *Apprendimento individuale ed apprendimento organizzativo*, in “Sistemi e Impresa” n.2,1997.
- KNIGHTS D.-WILLMOTT H., *Il comportamento organizzativo. Organizzazione aziendale e management*, ISEDI, 2009.
- LAITH ALI YOUSIF AL-HAKIM-SHAHIZAN HASSAN, *The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement*, in “International Journal of Innovation, Management and Technology”, Vol. 2, n. 1, February, 2011
- LAVE J.-WENGER E., *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 1991.
- LEV B., *Intangibles: Management, Measurement & Reporting*, The Brookings Institution Press, Washington DC, 2001.
- LEVITT T.-MARCH J.G.-CHESTER I., *Barnard and the intelligence of learning*, in WILLIAMSON O.E., *Organization Theory: from Chester Barnard to the present and beyond*, Oxford University Press, Oxford, 1990.
- LIEBENSKIND J.P., *Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm*, in “Strategic Management Journal”, vol. 17, 1996.
- LIEBOWITZ J., *Knowledge management handbook*, CRC Press, New York, 1999.
- LOCKE J., *Saggio sull'intelletto umano*, Utet, Torino, 1972.
- MARCH J.G., OLSEN J.P., *Ambiguity and chaise organizations*, Universitetsforlaget, Oslo, 1976.
- MARCH J.G., LEVINTHAL D.A., *The Myopia of Learning*, in “Strategic Management Journal”, 1993.
- MARCH J. G., *The pursuit of organizational intelligence*, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts, 1999.
- MARCH J.G.-SIMON H.A., *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni di Comunità, Milano, 1966.
- MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.
- MARCHI L., *La contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2004.
- MARCHI L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, Milano, 2012.
- MARCHI L. (a cura di), *Introduzione alla contabilità d'impresa. Obiettivi, oggetto e strumenti di rilevazione*, Seconda edizione, Giappichelli, Torino, 2003.
- MARCHI L.-ZAVANI M. (a cura di), *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2004.



- MARR B. (a cura di) *Perspectives on Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2005.
- MARSHALL A., *Principles of Economics*, Macmillan, London (trad. ital. "Principi di Economia", Utet, Torino 1972), 1965.
- MASINI C., *Il sistema dei valori d'azienda. Un problema di calcolo economico nelle imprese*, Giuffrè, Milano, 1978.
- MATURANA H.R.-VARELA F.J., *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*, Shambhala Publications, Boston, 1987.
- MATURANA H.R.-VARELA F.J., *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*, Reidel, Dordrecht, Olanda (Trad. ital. "Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente", Marsilio, Venezia, 1988), 1980.
- MAYO G.E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York, 1933.
- MCALLISTER D.J., *Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, in "Academy of Management Journal", vol. 38, n. 1, 1995.
- MELE C., *Total quality management, gestione della conoscenza e sviluppo di learning organization*, in "Economia e Politica Industriale", n. 113, Franco Angeli, Milano, 2002.
- MELIS G., *Introduzione all'economia aziendale. Impresa e sistema delle rilevazioni amministrative*, Seconda edizione riveduta, Giappichelli, Torino, 1996.
- MELLA P., *Elementi di Economia aziendale*, UTET, Torino, 1995.
- MELLA P., *Aziende. Istituzioni di Economia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- MINTZBERG H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996.
- MOKYR J., *I doni di Atena. Le origini storiche dell'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- MONTIRONI M.-PARMEGGIANI B., *Le quattro «C» del Knowledge Management*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 176, 1999.
- MONTIRONI M.-PARMEGGIANI B., *Società della conoscenza e comunità di sapere*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 171, 1999.
- NONAKA I., *Corporate evolution: managing organizational information creation*, Nihon Keizai Shimbun Sha, Tokyo, 1985.
- NONAKA I., *Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms*, in "California Management Review", vol. 15, n. 3, 1988.
- NONAKA I., *Toward middle-up-down management accelerating information creation*, in "Sloan Management Review", vol. 29 n. 3, 1988.
- NONAKA I., *Redundant, Overlapping organizations: a Japanese approach to managing the innovation process*, in "California Management Review", 32 n. 3, 1990.

- NONAKA I., *The Knowledge Creating Company*, in "Harvard Business Review", vol. 69, n. 6, 1991.
- NONAKA I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in "Organization Science", Vol. 5, n. 1, 1994.
- NONAKA I., *Creatività della conoscenza: innovazione del processo*, in "Economia & Management", n. 4, vol. 4, 25 marzo 1994
- NONAKA I.-TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press Inc., 1995.
- NONAKA I.-KONNO N., *The Concept of « Ba »: Building a Foundation for Knowledge Creation*, in "California Management Review", vol. 40, n. 3, 1998.
- NONAKA I.-VON KROGH G., *Perspective Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*, in "Organization Science" May/June 2009.
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, Ristampa della terza edizione rifatta e ampliata, Utet, Torino, 1985.
- PAOLINI A., *L'azienda*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Sesta edizione, Giappichelli, Torino, 2006.
- PAOLONE G.-D'AMICO L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Seconda edizione riveduta e aggiornata, Giappichelli, Torino, 2008.
- PAOLONE G.-D'AMICO L.-PALUMBO R., *Le rilevazioni di contabilità industriale*, Cacucci, Bari, 1998.
- PEDLER M., *A Guide to the Learning Organization*, in "Industrial and Commercial Training", Vol. 27, n. 4, 1995.
- PENROSE E.T., *The Theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford (trad. ital. "La teoria dell'espansione dell'impresa", Franco Angeli, Milano 1973), 1959.
- PETTIGREW A.M., *The politics of organizational decision-making*, Tavistock, 1973.
- PETTIGREW A.-WHIPP R., *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford. Piaget, 1974.
- PIZZO M., *Il fair value nel bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova, 2000.
- PLATONE, *Fedone* (trad. ital. di G. Reale), La Scuola, Brescia 1970
- POLANYI M., *The tacit dimension*, Routledge & Kegan Paul, London (trad. ital.: "La conoscenza inespresa", Armando Editore, Roma 1979) 1966.
- POLANYI M., *Conoscere ed essere*, Armando Editore, Roma 1988
- POLANYI M., *La conoscenza personale. Verso una filosofia post-critica*, Rusconi, Milano, 1990
- PORTER M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York (trad. ital. "La strategia competitiva. analisi per le decisioni", Compositori, Bologna, 1990), 1980.

- PORTER M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York (trad. ital. "Il vantaggio competitivo", Edizioni di Comunità, Milano, 1995), 1985.
- PRAHALAD C.K.-HAMEL G., *The core competence of the corporation*, in "Harvard Business Review", Maggio/ giugno 1990.
- PRUSAK L., *Knowledge in organizations*, Butterworth Heinemann, Oxford 1997.
- PRUSAK L.-KLEIN D.A., *Characterizing Intellectual Capital*, Boston, Ernst & Young Center for Business Innovation, 1994.
- QUAGLI A., *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995.
- QUAGLI A., *Knowledge management: la gestione della conoscenza aziendale*, Egea, Milano, 2001.
- RAYPORT J.F., *Exploiting the virtual value chain*, in "Harvard Business Review", novembre-dicembre, 1995.
- RIBEIRO R.-COLLINS H., *The Bread-Making Machine: Tacit Knowledge and Two Types of Action*, in "Organization Studies", 2007.
- RICCABONI A., *La misurazione delle performance dei centri di profitto: critica agli strumenti tradizionali e nuovi orientamenti d'indagine*, Cedam, Padova, 1989.
- ROSSI P., *La filosofia*, 4 volumi, Utet, Torino 1995.
- RUGGLES R., *Tools for knowledge management: an introduction*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997.
- RULLANI E., *Economia delle Risorse immateriali: un'introduzione*, in "Sinergie", n. 29, 1992.
- RULLANI E., *Il valore della conoscenza*, in "Economia e Politica Industriale", n. 82, 1994.
- RULLANI E., *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma, 2004.
- RULLANI E., *La nuova economia dell'immateriale*, in "Economia dei servizi", Mercati, Istituzioni, Management, n. 1, 2006.
- SANCHEZ R.-HEENE A.-THOMAS H., *Dynamics of Competence-based competition*, Elsevier Science Ltd, Pergamon, 1996.
- SANTESSO E., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, 2010.
- SCHUMPETER J.A., *Capitalism, Socialism and democracy*, George Allen & Unwin, London (trad. ital. "Capitalismo, Socialismo e Democrazia", Etas Libri, Milano 1994), 1952.
- SCHUMPETER J.A., *The Theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, MA (trad. ital. "L'essenza dei principi dell'economia teorica", Laterza, Roma-Bari, 1983) 1951.

- SIMON H.A., *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York (trad. ital. “*Il comportamento amministrativo*”, Il Mulino, Bologna), 1967.
- SIMON H.A., *Applying information technology to organization design*, in “Public Administration Review”, n. 33, 1973.
- SIMON H.A.-MARCH J. G., *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958.
- SIDREA-SOCIETÀ ITALIANA DEI DOCENTI DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE, *La Ragioneria e l'Economia aziendale: dinamiche evolutive e prospettive di cambiamento*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- SORGE C., *Gestire la conoscenza: introduzione al Knowledge Management*, Sperling&Kupfer, Milano, 2001.
- SPENDER J.C., *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the Firm*, in “Strategic Management Journal”, 1996.
- SPENDER J.C., *Organizational Knowledge, collective practice and Penrose rents*, in “International Business Review”, vol. 23, n. 4, 1995.
- STANKOSKY M.A., *Creating the discipline of knowledge management*, Elsevier, Burlington, 2005.
- STEWART T.A., *The intelligent capital. The new wealth of organization*, Nicholas Brealey Publishing, Londra, 1997.
- SULLIVAN P.H., *Value-driven intellectual capital, how to convert intangible corporate assets into market value*, John Wiley & Sons, New York, 2000.
- SULPASSO U., *Darwinomics. Cina, USA, Europa e l'economia della conoscenza*, il Saggiatore, Milano, 2011.
- SVEIBY K.E., “*The know-how company*”, Ledarskap, Stoccolma, 1986.
- SVEIBY K.E., *Den osynliga balansräkningen (The Invisible Balance Sheet)*, Ledarskap Stoccolma, 1989.
- SVEIBY K.E., *Kunskapsledning, (Knowledge Management)*, Ledarskap, Stoccolma, 1990.
- SVEIBY K.E., *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 1997.
- SVEIBY K.E.-LLOYD T., *Managing Know-how. Add value by Valuing Creativity*, Bloomsbury Publ, Ltd, Londra, 1987.
- SVEIBY K.E.-SIMONS R. *Collaborative climate and effectiveness of knowledge work*, in “Journal of Knowledge Management”, Vol. 6 n. 5, 2002.
- TAYLOR F.W., *The principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York (trad. ital. “*I criteri scientifici di direzione e organizzazione aziendale*”, Franco Angeli, Milano, 1976), 1911.
- TEECE D.J., *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, and Public Policy*, in “Research Policy”, Vol. 15, 1986.
- TEECE D.J.-PISANO G.-SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in “Strategic Management Journal”, vol. 18(7), 1997.
- TERZANI S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

- THOMPSON, J.D., *Organizations in Action: social science bases of administrative theory*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- VICARI S., *L'impresa vivente*, ETAS, Milano, 1991.
- VICARI S., *Verso il Resource-Based management*, in S. VICARI (a cura di), *Brand Equity, il potenziale generativo della fiducia*", Egea, Milano, 1995.
- VICARI S., *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1998.
- VICTOR B.-BOYNTON A.C., *Invented Here*, Harvard Business School Press, Boston MA, 1998.
- VIGANÒ E., *La natura del valore economico del capitale d'impresa e le sue applicazioni*, Giannini, Napoli, 1967.
- VOLPATO G., *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo. Un confronto intersettoriale*, Carocci, Roma, 2007.
- WEICK K.E., *Sensemaking in organizations*, Sage, New York, 1995.
- WENGER E., *Learning as a Social System*, in "System thinkers", giugno, 1998.
- WENGER E.-MCDERMOTT R.-SNYDER W.M., *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
- WERNERFELT B., *A Resource-Based View Of The Firm*, in "Strategic Management Journal", n. 5(2), 1984.
- WERNERFELT B., *A Resource-based View of the Firm: ten years after*, in "Strategic Management Journal", vol. 16, 1995.
- WIDENER S.K.-SELTO, F.H., *Management control systems and boundaries of the firm: why do firms outsource internal auditing activities*", in "Journal of Management Accounting Research", Vol. 11, 1999.
- ZACK M.H., *The strategic advantage of knowledge and learning*, in "Journal of Learning and Intellectual Capital", vol. 2, n. 1, 2005.
- ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tre Tomi, Giuffrè, Milano, 1957.
- ZAPPA G.-AZZINI L.-CUDINI G., *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano, 1964.
- ZATTONI A., *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 2000.



Finito di stampare nel mese di ottobre 2012  
nella Stampatre s.r.l. di Torino – Via Bologna, 220





