



La conoscenza come valore strategico

DARIO DE JUDICIBUS

In questi ultimi mesi si sta diffondendo sempre più anche in Italia la consapevolezza che per poter essere competitivi sul mercato non basta gestire solo dati e informazioni, ma è necessario anche avere sotto controllo la cosiddetta conoscenza aziendale. Ma cos'è questa conoscenza aziendale, e cosa vuol dire realmente gestire la conoscenza? E soprattutto, perché questa necessità è diventata un'esigenza prioritaria, specialmente nel campo dei servizi?

Facciamo un passo indietro e vediamo di stabilire alcuni concetti fondamentali. Innanzi tutto, quando parliamo di conoscenza non stiamo semplicemente parlando di dati o informazioni. Facciamo un esempio pratico. Supponiamo di avere una serie di articoli comparsi su alcune riviste e quotidiani specializzati in affari e finanza. Alcuni parlano di acquisizioni di una società, altri di possibili accordi fra due amministratori delegati, un terzo riporta un'analisi di mercato stilata da una famosa società di consulenza, altri ancora sono relativi alla situazione economica di un paio di governi, ad un possibile colpo di stato in un paese asiatico e a una dichiarazione del vicepresidente americano durante un congresso tenutosi a Los Angeles. Per la maggior parte di noi questi articoli sono solo un insieme di informazioni più o meno correlate fra loro, ma in mano a un'agente di borsa che abbia una buona conoscenza del mercato globale ed una notevole competenza nel settore, esse possono diventare una preziosa fonte di conoscenza in grado di permettergli di portare a termine con successo alcuni investimenti.

La conoscenza è quindi un insieme di informazioni, esperienze e correlazioni fra le stesse, che permettono a persone competenti di prendere decisioni, svolgere attività e ottenere i risultati desiderati. L'elemento umano, nella conoscenza, è

quindi fondamentale. In effetti si può dire che non c'è conoscenza se non c'è qualcuno che la possa utilizzare. Questo punto è importante per comprendere la differenza che esiste fra gestire le informazioni e gestire la conoscenza.

L'informatica, finora, è stata utilizzata principalmente per gestire dati e informazioni. Per gestire si intende acquisire, creare, memorizzare, classificare, ordinare, diffondere ed utilizzare. Tutto ciò è ormai prassi corrente in qualunque azienda: basi dati e programmi di comunicazione sono diventati strumenti di lavoro comuni quanto l'utilizzo del telefono e dei programmi per l'automazione d'ufficio. Gestire informazioni non vuol dire tuttavia gestire la conoscenza. Non basta avere un programma per la gestione della documentazione in rete o una intranet, magari con un portale, per poter dire che si sta gestendo la conoscenza.

La gestione della conoscenza, o *Knowledge Management*, come si dice in inglese, è una disciplina che ha come obiettivo quello di permettere di acquisire, organizzare, diffondere e utilizzare ogni forma di conoscenza all'interno di una qualunque organizzazione.

Esistono varie forme di conoscenza e vari modi per classificarla. Qualunque conoscenza, a ogni modo, può essere pensata come racchiusa in un contenitore. Abbiamo la conoscenza *tacita*, ovvero quello che possediamo in quanto individui intelligenti. Non sempre questa conoscenza può essere esplicitata. Ad esempio, l'esperienza dell'agente di borsa dell'esempio precedente non può essere racchiusa in un manuale o acquisita semplicemente con qualche giorno di formazione.

D'altra parte molte nozioni o esperienze possono essere in qualche modo rese in forma esplicita, ovvero documentale. Ad esempio, possiamo scrivere un manuale che spieghi come si utilizza un videoregistratore, stampare le istruzioni per montare una libreria, raccontare in un articolo come si è riusciti a risolvere un certo problema. Questo tipo di conoscenza si dice appunto *esplicita*.

Esiste poi una terza forma di conoscenza detta *incorporata*. Il nome deriva dal fatto che la conoscenza, in questo caso, è in qualche modo "nascosta" all'interno del contenitore. La conoscenza incorporata può essere utilizzata in modo implicito, oppure esplicitata se si ha il giusto grado di competenza.

Un caso classico di conoscenza incorporata sono i processi. Un processo è una sequenza di attività da fare secondo certe modalità predefinite, in genere entro certi tempi, e che ha come risultato uno o più "prodotti". Generalmente un processo è il risultato dell'esperienza pregressa di molte persone, formalizzata in una serie di regole esplicite che tendono a garantire un prodotto con una certa qualità in modo efficiente e riproducibile. Chi esegue un processo non ha necessariamente bisogno di capire il perché di ogni singolo passo da eseguire, e quindi di fatto utilizza la conoscenza incorporata senza aver bisogno di acquisirla a sua volta.

I processi sono un tipo di contenitore in cui la conoscenza viene incorporata intenzionalmente, con il preciso obiettivo di metterla a disposizione ad altri. Esiste tuttavia un'altra categoria di contenitori nei quali la conoscenza non è stata incorporata volontariamente, ma è il risultato della creazione del contenitore stesso e richiede quindi un buon livello di competenza e di esperienza per essere estratta. Pensiamo a un cellulare. Analizzandone la forma, la disposizione dei tasti, tutta una serie di accorgimenti tecnici, è possibile estrarre considerazioni sulle proprietà ergonomiche e tecnologiche dell'oggetto in questione, caratteristiche che poi possono essere riutilizzate nella produzione di un altro oggetto, anche differente, come ad esempio un telecomando per un lettore DVD.

In generale molti oggetti contengono più forme di conoscenza contemporaneamente. Pensiamo a un libro, ad esempio alla biografia di un grande regista. Un giovane esordiente potrebbe trarre da un testo del genere molte informazioni che potrebbero essergli utili per riprodurre, almeno in parte, il successo del maestro, se ha la capacità e la determinazione necessaria. Uno scrittore, invece, potrebbe imparare altre cose dal testo, specialmente se scritto da un brillante biografo. Lo stile con il quale è stato reso il racconto, la struttura dei capitoli, lo svilupparsi dei singoli paragrafi, sono tutte informazioni preziose per chi sa leggere fra le righe, oltre che il contenuto in sé. Eppure lo stesso libro, in mano a un artigiano, può raccontare altre cose. Il tipo di rilegatura utilizzato, la scelta della carta o della copertina, lo stile dei caratteri e la disposizione del testo possono dire molte cose a chi come mestiere stampa e rilega libri. E si potrebbe continuare a lungo. È quindi evidente che la conoscenza non sta nell'informazione in sé, ma prende vita agli occhi di chi con essa si confronta, rappresentando cose diverse per persone diverse.

L'obiettivo della gestione della conoscenza è quindi quello di poterla avere nel posto giusto quando serve. Questo può richiedere a volte il trasferimento della conoscenza da un contenitore all'altro, magari con una conversione di forma, a volte il trasferimento del contenitore stesso. È il caso dell'esperto che viene chiamato a risolvere un problema. Non basta che gli si descriva la situazione, non basta sentirlo per telefono. È fondamentale la sua presenza, la sua capacità di cogliere dettagli che ad altri potrebbero sfuggire, sfumature che gli altri potrebbero ignorare.

A questo punto ci si può domandare perché questa materia debba avere una tale attenzione proprio adesso, quando in definitiva questi concetti non rappresentano niente di nuovo in sé, se non per il fatto di essere una formalizzazione di qualcosa che si è sempre fatto in un modo o nell'altro. Pensiamo all'apprendistato nel mondo del lavoro artigianale, oppure alla definizione di processi di qualità, o semplicemente all'organizzazione di congressi professionali e *stage* specialistici. In realtà il problema è proprio questo: finora queste cose sono state fatte solo in parte in modo sistematico e controllato. Spesso la conoscenza viene trasferita per caso, attraverso quelli che vengono chiamati *knowledge accident*, ovvero "incidenti di conoscenza". Un esempio classico è la macchinetta del caffè. Quante volte vi sarà capitato sul lavoro di scambiare quattro chiacchiere con un collega durante una pausa e di essere venuti così a sapere qualcosa che vi sarebbe stato utile conoscere qualche giorno prima, magari che avevate cercato inutilmente?

Ecco allora che un altro modo di descrivere gli obiettivi del *knowledge management* è dire che serve a passare da una situazione nella quale la conoscenza è spesso trasferita in modo casuale, ad una in cui tale flusso è attentamente pianificato (*knowledge planning*). Perché questo avvenga è necessario definire all'interno dell'azienda una strategia fortemente correlata con gli obiettivi aziendali, la cosiddetta *knowledge strategy*.

Questo però non spiega perché solo ora si inizi a prestare tanto interesse a questa materia. Per capirlo cambiamo scenario ed andiamo ad analizzare il mercato com'è ora e come si prevede sarà in un prossimo futuro. La maggior parte dei dati qui riportati sono stati raccolti dal GartnerGroup e dall'IDC.

Il primo aspetto da considerare è quello relativo al modo in cui si lavora oggi in molte aziende. Da uno scenario in cui il lavoratore era soprattutto un esecutore, guidato da processi e regole molto chiare e dalle quali raramente si deviava, ci si

sta spostando ad uno nel quale il lavoratore ha sempre più responsabilità e deleghe, non lavora più ad ore ma sulla base del raggiungimento di determinati obiettivi, spesso legati in qualche modo alla sua retribuzione. Anche l'ambiente di lavoro è cambiato. Il lavoratore è sempre più mobile, lavora spesso fuori dall'ufficio e al di fuori dei classici orari di lavoro, e solo il fatto che in Italia esista ancora una legislazione obsoleta che non permette il lavoro a casa, fa sì che da noi questo processo si sia sviluppato più lentamente che in altri paesi. Si tratta tuttavia di un tendenza che non può essere arrestata, e presto la maggior parte di coloro che lavorano nei servizi diventerà quello che in gergo si chiama un *knowledge worker*, ovvero una persona che lavora per metodi e non per processi, su obiettivi e non a orario, con un elevato livello di autonomia e riporti di carattere funzionale piuttosto che gerarchico. In Europa i *knowledge worker* sono già più di 90 milioni, e si calcola che nel 2004 saranno diverse centinaia di milioni. Per queste persone avere la conoscenza giusta quando serve non è solo un bisogno, ma il fondamento vero e proprio del loro lavoro.

Il secondo aspetto riguarda il divario sempre maggiore fra il neo assunto e il lavoratore esperto. Questo divario sta crescendo esponenzialmente e la maggior parte delle aziende non può più permettersi il lusso di aspettare che le persone appena assunte diventino sufficientemente esperte. Oramai formare un esperto richiede sempre più tempo, sia per la sempre maggiore complessità del mercato, sia per l'introduzione di modelli economici non tradizionali. Inoltre la conoscenza necessaria a svolgere la propria attività cambia in continuazione e la vita media di un professionista in un'azienda tende a diminuire. I passaggi da un'azienda ad un'altra sono sempre più frequenti, specialmente da parte di chi ha una maggiore esperienza in settori specifici, e le aziende si contendono a colpi di milioni i professionisti migliori. Viceversa è sempre più difficile per chi non ha un solido bagaglio iniziale trovare lavoro, anche perché non sono tante le aziende che si possono permettere il lusso di fare formazione in modo massiccio. Inoltre una volta bastavano pochi esperti, ma il modo in cui è cambiato il modo di lavorare in azienda richiede che sempre più persone si specializzano e raggiungano quanto prima un buon livello di autonomia. Quello che invece le aziende stanno sperimentando attualmente è una drammatica carenza di risorse esperte.

Il terzo aspetto riguarda l'informazione che, come già detto, plasmata dall'esperienza, è la materia prima dalla quale si forma la conoscenza. La quantità di informazione oggi disponibile è anch'essa in crescita esponenziale. Questo, invece di facilitare, finisce per rendere sempre più difficile trovare

tempestivamente ciò che serve. A fronte di una certa attività, infatti, l'informazione realmente utile è ben definita e limitata. Purtroppo essa tende a disperdersi nel mare di informazioni attualmente disponibili, anche perché non esistono né possono esistere criteri uniformi di classificazione. A rendere ancora più complicata la situazione si ha che la maggior parte dell'informazione che serve non è stata resa in forma esplicita, ma è disponibile solo in quella tacita, ovvero è racchiusa nei cervelli di chi la possiede. La difficoltà a trovare rapidamente la persona che ha l'esperienza richiesta, il fatto che spesso questa persona è già impegnata al massimo e quindi non disponibile, barriere psicologiche e culturali alla condivisione della propria conoscenza con gli altri, portano all'impossibilità di acquisire la conoscenza giusta quando ciò è necessario, con effetti deleteri per gli obiettivi aziendali.

Questa situazione porta inoltre all'aumento inarrestabile di quelli che sono chiamati "costi nascosti". Questi costi nascono dal fatto che mentre è relativamente semplice calcolare il costo degli investimenti in infrastrutture e tecnologia, è particolarmente difficile valutare quelli dovuti alla carenza delle stesse quando esse servono. Ad esempio, è molto facile calcolare quanto costa ad un'azienda raddoppiare la larghezza di banda o fornire computer portatili più potenti ai propri impiegati. Molto più difficile è stabilire quanto costa all'azienda il fatto che una persona perda due ore al telefono a cercare una certa informazione o un esperto che possa aiutarla a superare un ostacolo, oppure quello perso a causa della lentezza della rete o delle applicazioni che girano su una macchina sotto dimensionata. Qualcuno ha provato a fare questi calcoli e ne è risultato che la mancanza delle informazioni necessarie a svolgere una certa attività si può stimare già oggi in circa 6000 euro all'anno per lavoratore. Questa perdita prende il nome di *knowledge deficit*.

Per affrontare questo problema le aziende si stanno affannando sempre più a far partire progetti tecnologici e ad assumere esperti da altre imprese. Purtroppo i risultati sono spesso deludenti. Oltre il 50% dei progetti informatici tendono a fallire nei primi due anni, e del restante 50% meno della metà dimostra in tempi ragionevoli un effettivo ritorno dell'investimento. Le cause di questo nascono dal fatto che questi progetti vengono fatti partire senza tener conto dei fattori umani, ovvero si creano delle aspettative sugli strumenti dimenticando che ciò che realmente fa funzionare un'azienda sono le persone. Se una volta queste potevano essere viste come semplici componenti del processo industriale, oggi il loro nuovo ruolo di *knowledge worker* non permette più di considerarle come ingranaggi di

un meccanismo che va avanti da solo, bensì come motore e combustibile dell'azienda stessa. Inoltre, il fatto di sviluppare progetti informatici indipendentemente dalla definizione di precisi obiettivi aziendali, porta ad un sotto utilizzo di tali strumenti tanto che spesso, dopo molti mesi, essi vengono quasi abbandonati nella stragrande maggioranza dei casi. Basti pensare a quanti fanno effettivamente uso della posta elettronica quale strumento di produttività, piuttosto che semplice strumento di comunicazione interpersonale.

Nel frattempo il mercato è diventato sempre più caotico, la globalizzazione impone sfide alle quali molte aziende non sono preparate e presenta continuamente nuovi attori sul palcoscenico mondiale. I modelli di business tradizionali non funzionano più e sempre più aziende si spostano dal loro *core business* a settori completamente differenti: supermercati che offrono libretti di risparmio, banche che propongono polizze di assicurazione, aziende di tutti i tipi che si lanciano nel campo della telefonia mobile. Acquisizioni e fusioni si sovrappongono a ritmo incessante trasformando in tempi brevissimi concorrenti tradizionali in alleati strategici e viceversa. Tutto ciò richiede la disponibilità di sempre nuovi tipi di conoscenza e la capacità di gestire informazioni estremamente varie.

Si prevede che nel 2001 le aziende che non saranno capaci di gestire la propria conoscenza perderanno sempre più terreno rispetto a quelle che avranno sviluppato una *knowledge strategy*. Si parla di circa il 30% di differenza nella capacità di proporre al mercato nuovi prodotti e servizi. Contemporaneamente, tuttavia, solo quei progetti di *knowledge management* che trarranno origine da effettive e riconosciute necessità aziendali avranno possibilità di successo: gli altri avranno elevate possibilità di fallire come già avviene per buona parte dei progetti informatici non originati da precise esigenze aziendali.

Resta un fatto che l'attenzione al *knowledge management* da parte delle aziende europee è in netta crescita, soprattutto in quelle che si distinguono per il fatto di essere innovative e di saper guardare lontano, ovvero in prospettiva. È quello che gli americani riassumono sotto il termine di *vision*. Per quella cultura, fortemente competitiva, il termine "visionario" non ha un'accezione negativa come da noi, ovvero di sognatore, di persona slegata dalla realtà, bensì fortemente positivo, di chi appunto sa guardare oltre il quotidiano e sa anticipare gli altri in termini di investimenti e scelte strategiche. Attualmente la spesa in Europa in progetti di gestione della conoscenza si aggira su poco più di 400 milioni di euro, ma si

prevede che già nel 2004 il budget complessivo investito in questo settore sarà di oltre 7500 milioni di euro. Non solo: sempre nello stesso periodo saranno quasi l'80% le aziende ad avere un budget dedicato al *knowledge management*, e di questo oltre il 70% sarà rappresentato da servizi, mentre il resto sarà diviso più o meno in parti uguali fra applicazioni ed infrastrutture.

Di fronte ad uno scenario di questo tipo diventa essenziale saper fare le scelte giuste, ovvero saper andare oltre agli attuali investimenti tecnologici per affrontare la difficile sfida della gestione della conoscenza, sfida che non si vince a colpi di Mips e bps, ma che si gioca sul piano delle risorse umane, del capitale intellettuale, e soprattutto di una profonda revisione dei modelli produttivi.

Il lavoratore di domani sarà sempre più una sorta di libero professionista che gestirà individualmente, piuttosto che a livello di categoria, i propri rapporti con l'azienda. Il tempo che dedicherà alla produzione vera e propria sarà sempre meno, dando spazio a momenti di formazione, collaborazione e scambio di idee e conoscenze con altri professionisti all'interno e anche al di fuori dell'azienda a cui appartiene. Nonostante questo la sua capacità produttiva risulterà inalterata, se non addirittura crescerà. Ma perché questo avvenga, non solo le aziende, ma anche sindacati e Stato, dovranno prendere atto del cambiamento e sostenerlo, nel pieno rispetto dei diritti individuali, ma anche nella consapevolezza che il mondo del lavoro sta cambiando a un ritmo impressionante, e le aziende di domani non dovranno più confrontarsi con un mercato locale confinato all'interno di un quadro legislativo nazionale, ma con un mercato globale le cui regole e i cui equilibri sono ancora tutti da definire.