

AI3

Knowledge management per la competitività d'impresa

Modelli, strumenti, casi di studio

a cura di

Paola M.A. Paniccia

Contributi di

Roberto Cafferata

Cristiano Ciappei

Luna Leoni

Paola M.A. Paniccia

Patrizia Silvestrelli





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVIII
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 4551463

ISBN 978-88-255-1370-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: gennaio 2018

Ai miei studenti

Indice

- 9 Presentazione del volume
Paola M.A. Paniccia

Parte prima

Creazione e valorizzazione del sapere d'impresa: teorie, concetti di base, evoluzioni

- 15 I. Conoscenza e impresa: prospettive di analisi, concetti di base e processi
Paola M.A. Paniccia
- 63 II. Gestire la conoscenza
Paola M.A. Paniccia
- 89 III. Il cambiamento e le difficoltà del cambiamento
Roberto Cafferata
- 115 IV. Il sapere, la cultura e l'apprendimento
Cristiano Ciappei
- 143 V. Scambi di conoscenze nei rapporti inter-sistemici
Luna Leoni
- 165 VI. L'impresa time-knowledge based
Paola M.A. Paniccia
- 191 VII. Il capitale intellettuale e gli strumenti di misurazione e comunicazione
Luna Leoni

- 229 VIII. Il capitale umano e i modelli di gestione delle risorse umane
Patrizia Silvestrelli
- 257 IX. Leadership e dinamiche cognitive
Patrizia Silvestrelli

Parte seconda

Approfondimenti metodologici e casi di studio

- 281 X. Modelli di general management e strumenti di knowledge management
Luna Leoni, Patrizia Silvestrelli e Paola M.A. Paniccia
- 299 XI. Il fattore tempo nella valorizzazione del sapere d'impresa: il caso Olivetti
Paola M.A. Paniccia
- 345 XII. La misurazione del capitale intellettuale: il caso Brembo
Luna Leoni
- 365 XIII. L'integrazione tra persone e tecnologia: il caso Geox
Luna Leoni

Presentazione del volume

di PAOLA M.A. PANICCIA¹

Il volume *Knowledge management per la competitività d'impresa. Modelli, strumenti, casi di studio*, si pone in continuità con il testo curato da chi scrive “Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa” (2006), pubblicato da Aracne e adottato nel corso di Knowledge management svolto dal curatore nella Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”.

Il nuovo volume nasce da un rinnovato impegno di ricerca sul tema della gestione della conoscenza in impresa e risponde all'esigenza di una migliore sistematizzazione delle tematiche affrontate nel precedente volume, oltremodo utile anche per l'apprendimento della disciplina da parte degli studenti. In relazione a quest'ultima esigenza, nel nuovo volume, la problematica della gestione della conoscenza in impresa, considerata nei suoi due fondamentali momenti della creazione e della valorizzazione, è stata affrontata dando maggiore evidenza alle radici dei fondamenti teorici della disciplina. Pertanto, nella trattazione dei concetti e degli approcci consolidatisi nelle ultime tre decadi si è meglio esplicitato il contributo di fondamentali studi di Autori classici di management e organizzazione, cui deve considerarsi debitore il successivo dibattito attorno al tema del *knowledge management*, ancora in corso.

Sul piano degli approfondimenti, nel nuovo volume le tematiche del capitale intellettuale, del capitale umano e degli scambi di conoscenza tra sistemi sono state reimpostate, rafforzandole, coerentemente con le finalità del volume. Inoltre, è stato introdotto un capitolo di approfondimento sulla *leadership* con specifico riferimento alla

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”.

esigenza di favorire lo sviluppo della conoscenza collettiva (prima parte del testo). Altresì, sono stati introdotti, in forma schematica, selezionati metodi e tecniche di gestione della conoscenza e modelli di general management proposti in questo volume come validi supporti per una efficace gestione del sapere d'impresa. Parimenti, è stata rafforzata l'analisi di casi aziendali (seconda parte del volume).

Il volume risponde anche all'esigenza di semplificare la trattazione di alcuni argomenti rispetto alla precedente edizione nel tentativo di rappresentare un ausilio didattico più adeguato per l'acquisizione di una preparazione sui fondamenti teorici e metodologici della disciplina richiesti ad un corso di *knowledge management* del primo anno della laurea specialistica in Economia e Management. Trattasi di un corso nel quale il rapporto tra conoscenza, management della conoscenza e impresa è al centro dell'interesse didattico. Pertanto, gli argomenti trattati vengono declinati con riferimento all'impresa nella sua totalità sistemica e nel suo rapporto con l'ambiente. In proposito, nel nuovo volume si ripropone un *approccio integrato e dinamico di knowledge management* teso sia alla creazione sia alla valorizzazione del *sapere d'impresa*, inteso quest'ultimo come conoscenza organizzativa dotata di *senso* specifico per la generazione di valore economico. Con ciò si intende porre in rilievo che la trasformazione delle risorse di conoscenza in sapere d'impresa, cioè in un sapere *finalizzato*, implica «attivazione» attraverso decisioni di governance consapevolmente integrate nel piano strategico dell'impresa. Tale approccio alla gestione della conoscenza contempla dunque il bilanciamento tra aspetti soggettivi e aspetti deterministici, interni ed esterni, che caratterizzano i sistemi d'impresa e la loro dinamica evolutiva, favorendone o meno il successo competitivo.

Nel tentativo di far progredire la ricerca sull'argomento, auspicabilmente con sistematicità e metodo, il volume continua ad accogliere sia lavori di sistematizzazione e approfondimento teorico da parte di giovani ricercatori, che possano far da stimolo a più approfondite costruzioni dottrinali, sia contributi di più completo riepilogo nonché comprensivi di esperienze già definite e acclamate.

Il volume si articola in due parti. La prima parte, essenzialmente teorica, affronta le tematiche di fondo della disciplina con riferimento sia alla generazione sia alla valorizzazione della conoscenza intesa come risorsa peculiare dei sistemi d'impresa, di piccola come di grande dimensione. Al riguardo, si evidenzia la problematica della varietà

di approcci teorici, correlata per lo più ai diversi modi di interpretare il concetto di conoscenza e la sua gestione, non ancora composti in sintesi condivise. In questa prima parte, si affronta altresì il tema degli scambi di conoscenza inter-sistemici, sottolineando come, oltre l'aspetto della integrazione delle conoscenze all'interno dei confini dell'impresa, occorre confrontarsi con l'aspetto dell'assorbimento delle conoscenze dall'esterno. La seconda parte si occupa dei metodi e delle tecniche di gestione della conoscenza nell'impresa. Inoltre, propone alcuni modelli di general management a supporto di una gestione efficace della conoscenza, capace di considerare la forza selettiva dell'ambiente. Il volume si conclude con l'analisi di tre casi di studio prescelti per mettere a confronto gli elementi di teoria trattati nel volume con la pratica.

PARTE PRIMA
CREAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL SAPERE D'IMPRESA:
TEORIE, CONCETTI DI BASE, EVOLUZIONI

I. Conoscenza e impresa: prospettive di analisi, concetti di base e processi

di PAOLA M.A. PANICCIA¹

1. Premessa

In questo capitolo si intende far emergere i concetti e le idee consolidate nel corso delle ultime tre decadi attorno al tema del ruolo della conoscenza nell'impresa.

Il tema del rapporto che lega la conoscenza all'impresa, invero da sempre, è affrontato in numerosi contributi di economia aziendale, di management e di organizzazione, non pochi dei quali trovano le loro radici teoriche negli studi classici di management e organizzazione, oltre che contaminazioni dalla ricerca psicologica, sociologica filosofica ed economica dell'ultimo secolo.

Pur nel pluralismo di visioni e relative applicazioni, quel che emerge dalla gran parte degli studi disponibili è la progressiva straordinaria esaltazione della dimensione «soggettiva» della conoscenza aziendale, che assurge a principale determinante della differenza tra imprese operanti nel medesimo settore, legandosi saldamente all'agire strategico d'impresa e alla sua performance.

Resta però il fatto che a distanza di quasi vent'anni dal Consiglio Europeo tenutosi a Lisbona nel marzo del 2000, l'obiettivo posto all'Europa di diventare entro il 2010 «l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale», non sembra abbia ancora trovato

¹ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata".

conforto nei risultati di molte economie europee (The Economist, 2010 e 2017; Krcek, 2013). In proposito, si rimarca il punto 1) del citato documento, che raccomanda con forza l'investimento nelle persone assumendolo a primaria modalità di azione per perseguire il suscitato obiettivo.

La grande sfida che si impone di raccogliere alle imprese (e non solo) è saper ricomporre nella propria totalità sistemica la dimensione soggettiva con quella oggettiva della conoscenza, integrando più forme di conoscenza esistenti nelle imprese. Occorre conciliare le esigenze umane con le esigenze tecniche in funzione di una ben determinata strategia di adattamento che rapporti l'impresa all'ambiente. In relazione a queste problematiche esistono fondamentali contributi classici di management e organizzazione, sulle cui basi si è verosimilmente sviluppato il dibattito attorno al *knowledge management*, ancora in corso (Wiig, 1999; Akhavan et al., 2016). Paradossalmente, i suddetti contributi risaltano per una lucidità e completezza di analisi non sempre riscontrabile in contributi più recenti e magari più citati sul *knowledge management*.

Allo scopo di meglio comprendere la problematica della conoscenza, ci soffermiamo in via preliminare sul concetto di conoscenza e su quello ad esso strettamente correlato di apprendimento, illustrandone le principali prospettive di analisi e le peculiari caratteristiche, nonché il contributo offerto da fondamentali studi classici di management e organizzazione. Su queste basi, si approfondisce

Le concettualizzazioni proposte sono da considerarsi propedeutiche alla lettura dei successivi capitoli sui quali si articola il volume, ciascuno dei quali tratta elementi di teoria e pratica della disciplina su cui basare efficaci processi di creazione e di valorizzazione del sapere d'impresa.

2. Le risorse di conoscenza dell'impresa: prospettive di analisi e concetti di base

La rilevanza della conoscenza e dell'apprendimento per il funzionamento e lo sviluppo delle imprese è sottolineata da una ormai ampia e letteratura economico-aziendale, di management e di organizzazione, secondo molteplici vari approcci e obiettivi di ricerca. Nelle pagine seguenti ci soffermiamo sui principali approcci affermatasi nelle ulti-

me tre decenni allo scopo di metter in luce i concetti e le idee consolidate attorno al ruolo della conoscenza nell'impresa².

Il concetto da cui partiamo è che nei sistemi d'impresa esistono *più forme di conoscenza*, in certi casi tra loro discordanti, in molti altri tra loro complementari (Rullani, 2004). Le imprese, infatti, autogenerano e/o acquisiscono sui mercati differenziate risorse e competenze. Questo patrimonio di risorse e competenze rappresenta, come vedremo, una piattaforma di *risorse di conoscenza* che i sistemi d'impresa sempre curano e ri-generano per migliorare il proprio «saper essere», ovvero la propria complessiva capacità di competere in un ambiente sempre più competitivo (Paniccia, 2002 e 2006).

2.1. *Dalla Resource-based view of the firm alla Knowledge-based of the firm*

Gli anni '80 del secolo scorso – in un ambiente generale e competitivo caratterizzato da accresciuta complessità - vedono affermarsi una prospettiva di analisi dell'impresa denominata, da coloro che ne sono i principali esponenti, *Resource-Based View of the Firm* (RBV) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1989 e 1991; Amit e Schoemaker, 1993). Secondo questa prospettiva teorica, l'impresa è vista essenzialmente come uno *stock* di risorse *firm specific* accumulate nel tempo da *presidiare*, ovvero da difendere attraverso l'attivazione da parte dell'impresa di meccanismi che ne ostacolano le possibilità di imitazione al di fuori dei confini dell'impresa (Rumelt, 1984 e 1987; Dierickx e Cool, 1989)³. Se tali risorse – autogenerate e/o acquisite all'esterno – vengono *sapientemente* combinate e protette, esse diventano un importante elemento di specificità dell'impresa, differenziandola da tutte le altre che operano nel medesimo settore. Da qui, l'idea dello stretto legame che unisce il patrimonio di risorse alla capacità di competere dell'impresa. Esso, se ben curato, diviene la principale fon-

² Come vedremo, queste prospettive trovano le loro radici teoriche, da un lato, nell'economia aziendale classica - particolarmente nel pensiero del suo fondatore Gino Zappa (1927) che guarda all'impresa come "sistema" e non come una "accolta" di elementi tra loro dissociati - e nel management scientifico e in particolare il filone comportamentista di Barnard (1938), Simon (1947) e Selznick (1974), dal quale prende avvio l'oltremodo ampio filone di studi delle *human relations*. Dall'altro lato, esse attingono non poco dalle teorie economiche classiche, non ultime quelle di Schumpeter e di Penrose, (1974).

³ Tra i principali meccanismi si individuano le asimmetrie informative e l'ambiguità causale (Rumelt, 1984). Per ambiguità causale si intende

te del vantaggio competitivo (Amit e Schoemaker, 1993; Benassi, 2013). In tal senso, la prospettiva “basata sulle risorse” sostanzialmente rimanda all’assunto di Edith Penrose (1959), secondo cui le *risorse* sono in grado potenzialmente di generare *servizi* a beneficio dell’impresa in virtù delle differenti modalità con cui esse si possono utilizzare e combinare tra loro nello svolgimento dei processi aziendali, conferendo per questo a ciascuna impresa una sua unicità.

In sintesi, secondo questa prospettiva ciò che determina il vantaggio competitivo e la sua durata nel tempo è il *contenuto specifico delle risorse* accumulate nell’impresa (Boschetti e Sorbero, 1996; Cuomo, 2007). Esso riguarda: i) l’eterogeneità delle risorse, che fa riferimento soprattutto alla loro specifica utilità rispetto alle opportunità da cogliere sui mercati (risorse critiche); il che significa che ciascuna di esse apporta uno *specifico contributo* (diverso e non sostituibile dalle altre) in virtù della propria peculiare valenza in ordine agli obiettivi strategici perseguiti dall’impresa (Barney, 1991); ii) le modalità con cui esse vengono utilizzate (Wernerfelt, 1984) e difese (Rumelt, 1987e 1984; Dierickx e Cool, 1989), il che implica *capacità* (Grant, 1991; Amit e Schoemaker, 1993).

Riguardo al «contenuto specifico delle risorse» è opportuno ricordare che in ogni impresa esistono differenziate risorse che, invero, rappresentano *forme diverse di conoscenza* giacché ogni risorsa è sempre comunque il frutto del sapere umano (si pensi per esempio ad un computer che incorpora il sapere di colui che l’ha progettato). Esse, come vedremo, sono tutte importanti ai fini della creazione e della valorizzazione del complessivo *sapere d’impresa*, cioè di quella «conoscenza organizzativa» dotato di *senso* specifico (Weick e Roberts, 1993; Nonaka e Takeuchi, 1995; Rullani, 2004) per la generazione di valore economico (Paniccia, 2006).

Riprendendo la chiara definizione delle risorse e competenze aziendali di Roberto Cafferata (2014, pp. 228-229), si può ben comprendere perché nelle imprese esistono differenziate *risorse di conoscenza*, ovvero forme diverse di conoscenza (v. quadro 1.1). Appare altresì evidente come tali risorse di conoscenza siano correlate alle persone, alle strutture e ai processi che caratterizzano qualsivoglia organizzazione e i suoi dinamismi interni (Parsons, 1960).

Sull’argomento, occorre infine considerare che non tutte le risorse di conoscenza incorporano lo stesso contenuto e lo stesso livello di conoscenza (un conto è un computer, ben altro è una risonanza ma-

gnetica, ben altro ancora è l'intelligenza umana). Le stesse risorse umane, peraltro, si distinguono tra loro quanto a contenuto e livello di conoscenze di cui sono portatrici nel proprio lavoro.

QUADRO 1.1

Risorse e competenze aziendali (ovvero risorse di conoscenza)

- a) *risorse intese come tradizionali input del processo di trasformazione*, rappresentate da materie prime, semilavorati, impianti, attrezzature, personale e altri immobilizzi (in generale: terra, capitale e lavoro);
- b) *risorse costituite di pura conoscenza*, rappresentate da brevetti, informazioni, procedure organizzative, know-how finanziario o tecnologico, software e altre produzioni dell'intelligenza umana e artificiale;
- c) *risorse costituite da immagine, marca, reputazione aziendale o di prodotto*, come fattori che esprimono una specificazione della conoscenza nel mondo della distribuzione, del marketing e della comunicazione.

Sia nella loro individualità, sia nel loro incorporarsi in un altro input, bene o servizio, le risorse di tipo *b)* e di tipo *c)* propriamente corrispondono alle *competenze*.

Le competenze si caratterizzano non tanto per l'immaterialità assoluta, quanto piuttosto per essere risorse con un livello di conoscenza superiore a quello dei fattori produttivi di tipo *a)*, intesi in senso tradizionale. Incorporandosi talora in questi ultimi, ne elevano le prestazioni e il valore d'uso; altre volte entrano in un prodotto o in un processo produttivo, in una o più fasi della trasformazione degli input in output, elevando le potenzialità d'uso del processo e il valore di scambio del prodotto.

Tenuto conto del significato attribuito alle risorse come forme di conoscenza, si può altresì meglio comprendere il maggior pregio della prospettiva «basata sulle risorse». Esso sta nell'aver posto l'accento sulla relazione che lega le *risorse* (autogenerate e/o acquisite sui mercati dall'impresa) e le *modalità* con cui vengono trattate al vantaggio competitivo dell'impresa. Oltre al contenuto specifico delle risorse, contano molto le *capacità* di metterle in relazione sinergica, ovvero capacità *organizzative e gestionali*. Tale capacità (Zander e Kought, 1995; Davenport, 1999; Wiig, 1999) non nascono dal nulla, bensì esse sono anzitutto una manifestazione del "saper fare" e del "saper decidere" dei manager ma anche – a monte – del "sapere progettuale" di

chi siede al governo dell'impresa, cui si riconduce la pur sempre necessaria *attivazione* delle risorse e dei processi aziendali (Grant, 1991; Golinelli et al. 2002; Paniccia, 2002). Queste capacità, una volta attivate, possono trasformarsi in competenze aziendali distintive, divenendo fonte di vantaggio competitivo (Barney, 1991 e 1996).

Tuttavia, questa prospettiva, si occupa prevalentemente del «patrimonio» delle risorse dell'impresa, quindi in sostanza della conoscenza accumulata, esistente nell'impresa, tralasciando l'analisi dei processi che ne favoriscono la formazione e lo sviluppo (De Leo, 1995; Boschetti e Sobrero 1996; Gavetti, 1998; Profili, 2004). Ne discende una visione prevalentemente *statica* della conoscenza aziendale (Nelson e Winter, 1982; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Nelle ultime due decadi, sulla scia tracciata dalla prospettiva dell'impresa "basata sulle risorse", emergono numerosi vari studi volti a spiegare la *dinamica* del patrimonio di risorse di conoscenza delle imprese, ovvero *dove e come* tali risorse si formano e si alimentano.

La tematica è affrontata almeno secondo due fondamentali impostazioni. Da un lato, si collocano coloro che assumono la relazione impresa-ambiente come variabile critica della dinamica delle risorse e competenze. In particolare, si analizza in chiave strategica sia il contenuto delle risorse di conoscenza sia come esse si formano (Hamel e Prhalad, 1990; Fontana e Caroli, 2000; Siano, 2001; Brondoni, 2002; Valdani, 2000; Mathews, 2003; Cafferata, 2014). Dall'altro, troviamo coloro che individuano nelle risorse umane (individui e gruppi di individui) e nei processi all'interno dell'impresa – attivati dalle interazioni interpersonali (tra persone) e interfunzionali (tra persone e strutture) gli elementi critici per lo sviluppo della piattaforma delle risorse e competenze (Winter, 1987; Nonaka, 1991 e 1994; Weick e Roberts, 1993). L'analisi è centrata particolarmente sull'apprendimento individuale e organizzativo.

Queste due impostazioni, come vedremo, si intrecciano e si arricchiscono nell'evoluzione dottrinale sul knowledge management (Wiig 1999; Paniccia, 2007; Dalkir, 2017).

La questione delle parti (luoghi) dove si accumulano le risorse e competenze (risorse di conoscenza), è una tra le problematiche maggiormente discusse nella letteratura specifica. La principale difficoltà sta nella loro non sempre chiara visibilità (Cafferata, 2104). Sappiamo, tuttavia, che in ogni sistema d'impresa si individuano persone, strutture e processi che si compongono in subsistemi (ad esempio: