

# Best Practice

# 1

QUADERNI  
DI KNOWLEDGE  
MANAGEMENT

# Lab

*A cura di*  
**Lucio Fumagalli**  
**Francesco Limone**  
**Ugo Papagni**

 **INFORMATICA**  
Digitale nazionale

Acis Informatica e l'innovazione applicata

**Nokia Siemens  
Networks**



Implementazione di SAP R/3 in Nokia Italia

 **TELECOM**  
ITALIA

Alice Home TV: la TV digitale di Telecom Italia

 **vodafone™**

La cultura dell'innovazione come Best Practice

FRANCOANGELI

*Collana Best Practice Lab*  
*a cura di Consel – Consorzio ELIS*

*Comitato Scientifico:* Paolo Boccardelli, LUISS; Marina Brogi, Università Luigi Bocconi; Yuri Maria Chianese, Senior Manager Business Integration Partners; Lucio Fumagalli (coordinatore), La Sapienza; Paolo Mancuso, Università Tor Vergata; Andrea Rangone, Politecnico di Milano.

*Comitato di Redazione:* Luca Cinquepalmi, Pierluigi Di Cioccio, Lucio Fumagalli, Francesco Limone, Ugo Papagni.

*Best Practice Lab*

Best Practice Lab è un programma formativo rivolto ai migliori studenti laureati e laureandi di I livello in economia e ingegneria. Ha una durata trimestrale durante la quale gli studenti hanno la possibilità di arricchire il proprio curriculum analizzando le cosiddette “Best Practice”, le migliori pratiche realizzate dalle aziende facenti parte del Consorzio ELIS, di cui fanno parte oltre trenta aziende di rilievo nazionale ed internazionale.

Gli studenti analizzano le situazioni aziendali e formalizzano ciò che trovano di eccellente, costruendo “casi di studio” per arricchire di esperienza le aziende consortili, i docenti e ricercatori universitari che partecipano al programma.

Si ottiene così una sintesi della base teorica accademica economico-organizzativa con la dinamicità e la pragmaticità del contesto aziendale.

La collana raccoglie e propone periodicamente casi aziendali e contributi su temi di knowledge management, frutto della collaborazione tra aziende ed istituzioni formative e di ricerca.

*Il Consel – Consorzio ELIS*

Il Consel – Consorzio ELIS per la formazione professionale superiore nasce nel 1992 su iniziativa del Centro ELIS, un complesso di attività formative e di solidarietà sociale sorto nel 1964 a Roma su iniziativa del Beato Giovanni XXIII che ne affidò la realizzazione all’Opus Dei. Il Fondatore, San Josemaría Escrivá, invitò i suoi figli spirituali a unirsi a loro amici e conoscenti, anche non cattolici, accomunati dal desiderio di servire la società, per fondare l’Associazione Centro ELIS. L’obiettivo era ed è la formazione della gioventù lavoratrice, consapevole che uno dei compiti civili più importanti, manifestazione della responsabilità sociale, è dare a tutti la possibilità di svolgere un mestiere o una professione qualificante.

Il Consorzio ELIS costituisce l’alveo nel quale le aziende possono proporre percorsi formativi innovativi e di eccellenza per rispondere alle esigenze del proprio mercato, lavorando in collaborazione anche con i propri concorrenti commerciali senza per questo ridurre l’efficacia della partecipazione consortile.

Attualmente aderiscono al Consorzio ELIS:

Accenture, Acea, ACI Informatica, Alcatel-Lucent, ANAS, AMA, Arces – Palermo, Autostrade, Avel – Associazione Amici e Volontari ELIS, Birra Peroni, BT Italia, Business Integration Partners, Cedel – Cooperativa sociale educativa ELIS, Cefriel – Politecnico di Milano, Cisco Systems Italy, Camera di Commercio di Roma, EDS Italia, Enel, ENI Corporate University, Ericsson Telecomunicazioni, Fastweb, HP Italia, H3G Italia, Italcementi, Italtel, Luiss – Guido Carli, Nokia Siemens Networks Holding, MIP – Politecnico di Milano, Poste italiane, RAI, Selex Communications, SKY Italia, Sun Microsystems, Telecom Italia, Thales Alenia Space Italia, Trambus, Trenitalia, Vodafone, Wind Telecomunicazioni.





*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## *Indice*

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>Metodologia</b>	»	19
<b>1. Aci Informatica: “Aci Informatica e l’innovazione applicata”</b>	»	23
<b>2. Nokia Siemens Network: “Implementazione di SAP R/3 in Nokia Italia, una storia di successo!”</b>	»	45
<b>3. Telecom Italia: “Alice Home Tv – La Tv digitale di Telecom Italia”</b>	»	69
<b>4. Vodafone: “Vodafone leader nel mercato dati in mobilità – La cultura dell’innovazione come best practice”</b>	»	101



## *Introduzione*

### **Le radici**

Il tema della gestione della conoscenza è sempre stato centrale in tutte le fasi di sviluppo delle società, presentando naturalmente riflessi e correlazioni con le altre discipline umane. In questa epoca, dove la disponibilità di informazioni diventa assordante, questo tema diviene però essenziale come non mai.

Assorti in contemplazione di una grande biblioteca ci si può chiedere della quantità di informazioni e conoscenze custodite in ogni pagina di quelle migliaia di volumi. Nasce così l'esigenza di dotarsi di strumenti che ci guidino nel processo di identificazione dei contenuti delle singole discipline, come i trattati di carattere istituzionale, le cui origini affondano in Bisanzio<sup>1</sup> e prima ancora in Aristotele<sup>2</sup>, e nella ricerca stessa delle singole opere e della loro collocazione fisica. L'archivistica e le tecniche bibliote-

<sup>1</sup> A Bisanzio si deve il merito di aver raccolto, in un periodo di regresso e di involuzione dell'occidente, le testimonianze della civiltà antica e di averne trasmesso i fondamenti istituzionali fino ai tempi moderni. Nell'ambito giuridico Bisanzio rappresenta il vero momento di consolidamento del diritto romano e di costituzione di quel sistema giuridico che impronterà di sé tutto il diritto moderno. In questo ambito le *Institutiones* rappresentano un modello di diffusione della conoscenza ancora attuale.

<sup>2</sup> Aristotele ha trattato il tema della conoscenza negli *Scritti di logica* (denominati successivamente *Organon*, lo strumento del sapere) all'interno della raccolta conosciuta come *Scritti esoterici* (opera che contiene il frutto dell'attività didattica e filosofica svolta presso la scuola di Atene). Interessante ai nostri fini è l'opera di catalogazione svolta e la stessa distinzione tra gli scritti *esoterici*, di carattere organico e scientifico, caratterizzati da una strutturazione destinata ad assicurare completezza e facilità di consultazione, e gli scritti *essoterici* destinati al grande pubblico con valore divulgativo, in forma prevalentemente dialogica.



carie sono già esempi importanti dello sforzo, non solo di produrre contenuti, ma anche di permetterne la fruizione e la condivisione nel tempo.

Di fronte a questo tema si rende quindi necessario avere presente due dimensioni parallele e solo apparentemente contrastanti.

La prima dimensione, che potremmo definire tecnica, oggi tecnologica, cerca di identificare e standardizzare le metodiche più efficaci ad assicurare la raccolta delle informazioni e conoscenze e la loro accessibilità. Si tratta quindi, con diversi gradi di specificazione e sofisticatezza, di arricchire le metodiche tradizionali di conservazione della conoscenza con le tecniche, anche informatiche, ora a disposizione.

La seconda dimensione, che potremmo definire sociale o culturale, deve tenere conto dei tanti cambiamenti avvenuti nelle relazioni individuali e collettive tra i soggetti che compongono la società umana e delle vaste aspettative di ulteriore miglioramento delle condizioni di vita, per valutare quali comportamenti ed elementi anche organizzativi siano in grado di valorizzare le conoscenze sviluppate nel tempo e accrescerne la capacità di impiego e di nuova produzione.

Da Alessandria<sup>3</sup> in poi, il tema della gestione della conoscenza è andato crescendo di rilevanza man mano che le stesse conoscenze si sviluppavano. Oggi però diventa sempre più chiaro il valore assunto dalla verifica della qualità della informazione, del suo confezionamento, della sua impiegabilità verso fini molto articolati. Nella mentalità corrente esiste una contraddizione tra l'attenzione posta al contenuto e quella posta al confezionamento a fini di facilitazione della fruizione. Culturalmente si è ancora portati a pensare che il contenuto superi in valore il suo confezionamento. Se non fosse per i risvolti economici derivanti dalla capacità di raggiungere vaste platee di popolazione, la divulgazione rimarrebbe una disciplina importante ma sostanzialmente minore e marginale rispetto al mondo scientifico.

Sul tema della divulgazione e del rischio di trasferire contenuti di facile assimilazione e parimenti del tutto fuorvianti, è interessante soffermarsi su di un saggio di Nietzsche<sup>4</sup> poco conosciuto ma ricco di stimoli, specie oggi

<sup>3</sup> La biblioteca di Alessandria d'Egitto fu la più grande e ricca biblioteca del mondo antico; secondo le fonti essa fu costruita all'inizio del III secolo a.C. sotto la dinastia tolemaica e rappresentò fino alla sua distruzione (presumibilmente intorno al 400 d.C.) uno dei principali poli culturali della sua epoca.

<sup>4</sup> F. Nietzsche, *Sull'avvenire delle nostre scuole* (1872). Si tratta di una raccolta di conferenze tenute da Nietzsche nel periodo in cui era professore all'università di Basilea, nelle quali il filosofo polemizza con una concezione erudita della cultura, dalla quale egli stesso proviene, di tipo eminentemente didascalico, contrapponendo ad essa un modello di formazione che si rifaccia direttamente alle fonti, facendo costante riferimento al mondo classico.

Secondo Nietzsche questo tipo di orientamento contribuisce in modo determinante allo sviluppo delle capacità individuali ed educa allo stesso tempo alla libertà di pensiero.

quando la ricchezza di contenuti disponibili e l'esigenza di una fruizione sempre più rapida e giornalistica, rischia di banalizzare e semplificare i contenuti stessi, diluendoli o riducendoli a titoli o sintesi al meglio di carattere storico.

L'autoreferenzialità di molte ricerche e la povertà dei contenuti in tanti sforzi divulgativi, peraltro anche di grande ritorno economico, rendono evidente l'esigenza di un approccio molto più integrato tra le due diverse dimensioni. Con talenti individuali e collettivi naturalmente variegati si deve riconoscere che le competenze individuate come *knowledge management* rappresentano e dovranno rappresentare una componente essenziale del bagaglio formativo di ciascuna persona, nei gradi di maturità di volta in volta richiesti dalle diverse professioni e mestieri svolti. Prima di imparare a leggere o meglio ad assimilare i contenuti, bisognerebbe imparare dove reperire contenuti autentici e di qualità. L'arte dello scrivere come dello studio si devono quindi arricchire di contenuti metodologici sempre più qualificati.

A questo proposito, si pensi allo sforzo effettuato dall'umanità per sostenere mediante la "tradizione orale" il trasferimento nel tempo di contenuti anche molto complessi, sia sotto il profilo conoscitivo sia sotto il profilo artistico, assicurandone una sorprendente integrità e veridicità nel tempo.

In questo senso, in modo analogo a quanto avviene per l'ortografia e la grammatica, dovremo assicurarci che i nostri giovani e i nostri colleghi imparino a operare con normalità anche nei confronti degli ulteriori cardini di questa disciplina che è la gestione della conoscenza.

Come siamo stati abituati fin da ragazzi, esiste quindi una dimensione grammaticale che deve facilitare l'impiego di strumenti omogenei per depositare e utilizzare le informazioni e le conoscenze prodotte; esiste però anche una dimensione culturale, che ci deve aiutare a capire come sostenere le persone e le comunità in questo grande sforzo.

L'alternativa, per chi non riesce a sviluppare le abilità necessarie per operare in un contesto sempre più globale e a forte accelerazione del tasso di cambiamento, diffuso in ogni disciplina e organizzazione, è quella di essere marginalizzato e di ridurre il proprio grado di autonomia ed effettiva capacità volitiva. Nelle prossime guerre, sempre che le tecniche siano le stesse, si bombarderanno le università o i *repository* di informazioni, e le guerriglie cittadine verranno sostituite dal bombardamento di informazioni magari veritiere ma in eccesso rispetto alla capacità di elaborazione dei sistemi.

Nelle aziende e in tutte le organizzazioni le due dimensioni assumono un'importanza rilevante.

Sotto il profilo tecnico, con sano realismo, si deve cercare di adottare metodologie e processi di gestione della conoscenza che riducano i tempi da

dedicare alla produzione e condivisione dei contenuti e, ove ciò non sia possibile, rendere tecnicamente sempre più gradevole l'esecuzione dei compiti correlati. Auspicabile quindi un sano *taylorismo* organizzativo sostenuto da tutte le metodiche logico-fisiche orientate a facilitarne l'impiego, cioè sempre più *user friendly*.

Sotto il profilo culturale, i processi di gestione aziendale devono conformarsi tutti alla nuova realtà, evitando la creazione di una pseudo cultura parallela sostenuta da dipartimenti specifici, relegando temi chiave per tutta l'organizzazione ad aree specialistiche o peggio percepite solo come incrementi di costi di infrastruttura, *over head* non produttivi e di intralcio allo svolgimento delle attività ordinarie.

In sintesi: focalizzazione sulla formazione degli utenti/attori della vita organizzata rispetto alla creazione di sovrastrutture dedicate. Allo stesso modo i sistemi di gestione del personale, dalla fase di reclutamento fino al momento della separazione, devono essere orientati a evidenziare, valorizzare, proteggere gli avviamenti organizzativi connessi alla conoscenza, sia essa esplicita sia essa informale.

Il sistema di controllo di gestione deve monitorare, queste dimensioni in modo stabile e a basso costo, evitando sistemi di contabilità creativi e indipendenti, a bassa qualità di architettura e bassa affidabilità ed alto costo di conduzione. L'*induction* del personale, o meglio il suo accoglimento in azienda o in nuove strutture organizzative, deve abilitare la persona a comprendere le modalità di *knowledge management* specifiche o velocizzare l'apprendimento delle conoscenze rilevanti.

Se la gestione della conoscenza diviene un elemento critico di successo nella mappa competitiva di un soggetto, non basta aumentare l'investimento relativo, deve diventare invece un elemento costitutivo del modello organizzativo delle diverse comunità umane, pervasivo di ogni momento della vita; deve determinare la sostituzione o il riadeguamento dei processi, dei comportamenti e quindi della cultura in essere.

Lo stile di guida e di comunicazione alle persone e tra le persone deve cambiare quindi sotto molti profili, ed una azione di adeguamento continuo deve divenire normale, in modo analogo all'attenzione continua che oggi è richiesta verso i cambiamenti normativi o tecnologici.

### **L'esperienza del Consel ed il rapporto scuola, università ed impresa**

Nel paragrafo precedente è emerso come il tema della gestione della conoscenza non possa essere relegato in alcuna singola area ma, come logico, pervada tutte le organizzazioni umane.

In particolare, i primi rapporti sistematici tra Università e Industria possono essere rintracciati, come rileva Ranga<sup>5</sup>, già nel XIX secolo, periodo in cui le Università rafforzarono il loro profilo scientifico e rivolsero l'attenzione allo sviluppo tecnologico e industriale, attraverso la creazione di laboratori di ricerca e politecnici. All'epoca, i settori trainanti erano quelli dell'ingegneria meccanica, della chimica e dell'elettricità. Oggi, sotto la pressione della globalizzazione economica e dei mutamenti avvenuti nelle modalità di produzione scientifica e tecnologica, il quadro si è modificato.

A tal proposito, alcuni autori, fra cui L. Cohen e R. Noll<sup>6</sup>, hanno rilevato tre principali tendenze attualmente in atto:

- una pressione crescente sulle Università perché cerchino fondi per la ricerca da fonti differenti rispetto a quelle governative;
- un'accresciuta cooperazione tra Imprese, Università e laboratori di ricerca su base locale;
- una maggiore privatizzazione dei processi decisionali in merito alle scelte tecnologiche e ai diritti intellettuali.

Peraltro, da registrare anche che i fondi pubblici sono sempre più allocati fra le Università su basi competitive.

Differenti sono le forme di collaborazione che si possono instaurare fra Imprese e mondo scolastico-accademico. Le principali sono costituite da accordi quadro, consulenze, partnership, consorzi industriali, collaborazioni professionali dei ricercatori, ricerca cofinanziata, incubatori d'impresa, spin-off universitari, e così via.

Fra tali forme di collaborazione vanno ad onor di cronaca segnalati alcuni casi di successo che, come evidenze empiriche, testimoniano il valore potenzialmente generabile da proficue relazioni instaurate fra i due mondi. Si consideri ad esempio il caso della Silicon Valley, il cui successo è noto ed attribuibile soprattutto all'abilità degli accademici della Stanford University nell'aver saputo creare stretti legami con le forze imprenditoriali locali, rispondendo in modo flessibile alle esigenze di un'industria in evoluzione come quella dell'elettronica. Storico il caso del Massachusetts Institute of Technology (MIT) che, tra tutte le Università americane, è quella che vanta una più lunga storia e tradizione di trasferimento tecnologico, favorendo così la creazione di start-up in settori ad elevata intensità di conoscenza.

<sup>5</sup> M. Ranga, *Entrepreneurial universities and the impact of University-Industry collaboration on academic research performance and management of academic research groups*, Spru, Paper presented at the Druid (Danish Research Unit for Industrial Dynamics) Summer 2002 Conference.

<sup>6</sup> L.R. Cohen, R.G. Noll, "Privatising Public Research", *Scientific American* (1994).

Scuole, università ed impresa sono spesso impegnate congiuntamente anche nella progettazione di percorsi formativi atipici, concretamente orientati al soddisfacimento delle aspettative del mondo produttivo. Un caso recente<sup>7</sup> è la collaborazione tra Christopher Bisciglia di Google e l'università di Washington (U-Dub) per la formazione di giovani informatici destinati a cooperare alla creazione della “Nuvola” di Google, una delle nuove frontiere dell'informatica.

In questo solco, in punta di piedi ma non troppo, si collocano le tante iniziative promosse dall'Associazione Centro ELIS e dal Consel – Consorzio ELIS, cui va senz'altro riconosciuto l'indiscusso merito di aver saputo cogliere con acutezza e visione prospettica le linee di tendenza ed i nuovi paradigmi che avrebbero caratterizzato le esigenze relazionali di scuola ed impresa. La necessità di adeguare gli standard didattici alle mutevoli esigenze espresse dalle aziende ha infatti spinto il Centro ELIS prima ed il Consel poi, ad adottare un modello gestionale in grado di far convergere le due differenti istanze, creando le condizioni ideali affinché l'offerta didattica tradizionale potesse essere arricchita dal contributo offerto dalle aziende. Nell'arco degli ultimi quarant'anni, ELIS ed il Consel (a partire quest'ultimo dal 1992) hanno saputo creare le condizioni affinché scuola, università ed imprese potessero trovare occasioni e condizioni d'incontro. Ciò, se da un lato ha visto ELIS fiorire e configurarsi come un luogo elettivo di sintesi fra la missione educativa promossa dalle istituzioni scolastiche e l'esigenza di immediata spendibilità lavorativa richiesta dalle aziende, dall'altro proietta tale esperienza nella costellazione dei casi isolati di successo, che seppur rappresentativi delle potenzialità insite in tale rapporto, in quanto eccezioni testimoniano però anche la fragilità dell'attuale sistema e mostrano quanta strada ci sia ancora da compiere per instaurare a livello paese condizioni stabili e diffuse di relazioni reciprocamente vantaggiose fra scuola, università ed imprese.

Iniziativa recente particolarmente significativa ed esemplare è il *Best Practice Lab*, iniziativa assunta all'interno del Consel e dalle numerose aziende che vi aderiscono e da cui scaturisce questa opera. Certamente è interessante lo sforzo di documentare esperienze aziendali importanti, in modo da rafforzare la conoscenza e la confidenza con le metodiche di formalizzazione delle esperienze per facilitare la diffusione e condivisione della conoscenza. Interessante che questo avvenga all'interno di un consorzio che raggruppa anche aziende tra loro concorrenti; interessante che il Consorzio non cerchi di avocare a se stesso il ruolo di unico luogo di condivisione di queste esperienze, ma richieda il coinvolgimento di soggetti

<sup>7</sup> *Business Week*, 24 dicembre 2007.

istituzionali esterni quali il Mip di Milano, La Sapienza di Roma o la Luiss, per garantire una pluralità di osservazione e di contributi alla formalizzazione dei casi, permettendo di sostenere la diffusione dell'esperienza e dei risultati tra professori e studenti di facoltà diverse

Molto significativo che lo sforzo di documentazione e di condivisione si estenda tra il personale delle aziende, superando i confini delle Direzioni aziendali e di singoli reparti specialistici; si rivolge infatti ed è accessibile sostanzialmente a tutto il personale aziendale e, tramite la pubblicazione, a popolazioni molto estese che comprendono i propri clienti e concorrenti.

Si tratta di azioni e modalità di relazione tra soggetti che rappresentano ancora dei prototipi di iniziative che devono diventare modalità operative ordinarie ma già rappresentano utili spunti per il disegno e la costituzione di un sistema culturale di *knowledge management* diffuso nel tessuto sociale oltre che aziendale.

Siamo quindi di fronte ad un'esperienza da seguire con la speranza di una continua evoluzione ed arricchimento di *best practice* rese condivisibili e fruibili in modo accessibile e veloce.

## **I casi**

I casi presenti in questo primo volume della collana non sono rilevanti solo per l'eccellenza delle esperienze rappresentate. Anche se è naturale che i casi trattati siano considerati esemplari e di alto valore dai soggetti interessati.

L'elemento distintivo non risiede però nell'alto valore conseguito con la vicenda di volta in volta raccontata; il punto di maggiore interesse è che le aziende vogliano avviare una prassi che prevede la formalizzazione della esperienza prodotta attraverso un confezionamento che faciliti la ripetibilità dell'iniziativa o comunque il sostegno a vicende di natura simile. Modalità che sostengano la concettualizzazione anche attraverso il confronto con conoscenze di tipo accademico e la condivisione con tutta la propria comunità umana di riferimento.

Certo la provocazione sembra essere ampia. Nokia svela le difficoltà ed i successi di un proprio progetto interno che attraverso l'introduzione dell'ERP SAP R/3 modifica in modo strategico i propri processi direzionali ed infrastrutturali.

Interessante anche l'approccio che Nokia pone al *change management* che coinvolge tutti gli aspetti principali di innovazione sui quali occorre concentrare gli sforzi e tutto il lavoro di preparazione, sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

Nel caso Aci Informatica prevale l'esigenza di rappresentare a tutti i propri *stakeholder* il percorso seguito e gli obiettivi che si vogliono perseguire con i processi di cambiamento avviati.

Interessante notare come Aci Informatica sia capace di raccogliere le nuove sfide offerte dall'e-government, divenendo un *player* importante nel mondo della PA giocando anche in controtendenza rispetto a modelli di terziarizzazione che possono sembrare ormai obbligati. Aci Informatica con una consistente riorganizzazione interna, (*insourcing*, metodologie, formazione) e attraverso una strategia di *merge and acquisition* (tecnologie e mobilità) riesce a strutturarsi come una impresa a rete, superando i confini di attività che le erano connaturali.

Nel caso Telecom Italia, il racconto delle caratteristiche salienti, degli obiettivi prefissati e dello sviluppo stesso di Alice Home Tv, non indebolisce l'azienda, permettendo il trasferimento di contenuti importanti ai propri concorrenti, rafforza invece le capacità operative e la consistenza culturale del proprio personale.

Molto interessanti sono gli approfondimenti in merito alla catena del rilascio del servizio, che in ogni sua fase si distingue per l'adozione di soluzioni sviluppate a partire dalle esigenze del cliente. Interessante è vedere inoltre svelati i modelli teorici cui si è fatto riferimento nell'analisi. Vengono così individuati i fattori di successo che hanno permesso all'azienda di ottenere già nel primo anno di vita del servizio una base importante di clienti e di proporsi obiettivi molto sfidanti per il 2007, di fatto raggiunti e superati.

Infine, si presentano le future evoluzioni dell'offerta volte a garantire una sempre maggiore soddisfazione dell'utente finale.

In modo analogo, Vodafone svela alcuni aspetti salienti della propria strategia di mercato e di relazione con i propri clienti.

Dopo una breve panoramica del settore delle telecomunicazioni mobili in Italia, e di Vodafone dalle origini ad oggi, si introduce il concetto di *Customer Relationship Management*, si descrive la struttura dei *touchpoint* attraverso i quali l'azienda interagisce con la propria *Customer base*, e le attività finalizzate al mantenimento e alla soddisfazione di questa.

Si prospettano inoltre quelle che sono percepite come le sfide future del CRM di Vodafone in un contesto in continuo mutamento.

### **Knowledge management e knowledge sharing – Conseguenze organizzative e gestione del personale**

Come insegna Davenport e molte delle scuole di *knowledge management*, nonostante alcuni solo apparenti ripensamenti di questi ultimi anni, in

un contesto in cui le conoscenze sono soggette a processi di obsolescenza rapidissima, il tema non è sempre e solo quello di proteggere la conoscenza prodotta rendendola inaccessibile, la sfida, molto spesso, è invece quella di socializzarla tra i propri *stakeholder* in modo rapido ed efficace, stimolando logiche di *knowledge sharing* continuo. Quelle conoscenze peraltro, se non diventano rapidamente patrimonio comune, tramonteranno prima di essere divenute un vero patrimonio aziendale.

La sfida non è quindi più solo quella di proprietarizzare la conoscenza prodotta, proteggendola tramite le logiche del diritto industriale, bensì, in molti casi, di farla divenire effettivo patrimonio conoscitivo e comportamentale della propria comunità aziendale sempre più costituita da *knowledge worker*.

L'ampiezza della produzione, il confezionamento dei contenuti, la qualità e la velocità di assimilazione, la sua socializzazione prevalgono sul contenuto singolo. Il segreto del successo oggi non è più solo il contenuto protetto da brevetto ma la capacità di sostenere la creazione e la valorizzazione di effettive comunità di lavoratori portatori di competenze sempre più ampie e articolate, capaci di cooperare con successo e rapidamente così da cogliere le opportunità che una realtà sempre cangiante genera in modo continuo.

Per proteggere il valore della conoscenza occorre quindi assicurarsi che i nostri collaboratori imparino ad utilizzare e a socializzare le informazioni prima che siano tramontate. Ad un concorrente non servirà disporre di quelle informazioni se il tempo di appropriazione e di impiego supera il ciclo di vita utile della informazione stessa.

L'approccio metodologico al *knowledge management* è sostenuto da strumenti tecnologici in grado di gestire un'ingente quantità di informazioni e di smistare i contenuti informativi in modo rapido ed efficiente.

A tale scopo vengono utilizzate piattaforme informatiche che consentono di predisporre una mappatura delle competenze con un apposito sistema di indicizzazione, che renda agevole la sistematizzazione e strutturazione dei contenuti e che permetta una rapida ed efficace fruizione del patrimonio conoscitivo raccolto.

Le tecnologie messe a punto a partire dalla fine degli anni '90 sono basate su portali predisposti *ad hoc* (*corporate portal*), ovvero piattaforme che costituiscono un ambiente di lavoro uniforme, condiviso e personalizzato, destinato alle risorse interne all'azienda, ma anche ad eventuali soggetti esterni con cui l'organizzazione interagisce. Altro elemento essenziale nelle applicazioni tecnologiche di *knowledge management* sono i motori di ricerca, finalizzati a rendere facilmente accessibile agli utenti le conoscenze necessarie per lo svolgimento delle proprie attività.



Lo sviluppo tecnologico degli ultimi anni ha dato un forte impulso all'implementazione di soluzioni applicative estremamente sofisticate.

Tuttavia la fiducia riposta nelle potenzialità della tecnologia può portare a trascurare che l'obiettivo principale è la realizzazione di uno strumento che sia coerente alla struttura organizzativa e che tenga conto delle caratteristiche dell'utenza e delle esigenze di business dell'azienda; a tale proposito, l'enfasi posta sul valore delle tecnologie ha portato in alcuni casi alla realizzazione di sistemi scarsamente maneggevoli e poco versatili, lontani dalle effettive esigenze dei suoi utenti e per questo abbandonati, nonostante gli investimenti ingenti sostenuti per la loro implementazione.

Occorre invece superare i limiti di un approccio esclusivamente tecnologico, allo scopo di ottenere degli strumenti informativi efficaci, finalizzati ad amplificare e ottimizzare le competenze individuali e collettive. Le conoscenze di maggior valore per un'organizzazione sono infatti quelle che essa è in grado di acquisire collettivamente, di condividere e di usare efficacemente.

In base a tali considerazioni si può affermare che il *knowledge management* non consiste semplicemente nell'impiego di tool e software in grado di immagazzinare e smistare le informazioni in modo rapido ed efficiente, ma è un processo fortemente correlato alla cultura e ai valori aziendali, che deve essere progettato e gestito in funzione del contesto organizzativo in cui si opera.

Partendo quindi dal presupposto che una significativa componente della conoscenza organizzativa sia costituita dall'insieme delle competenze individuali, dei processi e delle caratteristiche specifiche dell'impresa, ne consegue che l'introduzione di un sistema di *knowledge management* ha come punto di partenza l'analisi approfondita dell'organizzazione in essere.

In questo tipo di analisi, un elemento di assoluta rilevanza, a cui è necessario fare costante riferimento, è la consapevolezza che la conoscenza organizzativa è un'entità estremamente complessa e pervasiva, che risiede nelle persone, nelle procedure, nei documenti; può essere tacita ed esplicita.

Le dimensioni tacita ed esplicita della conoscenza sono state teorizzate verso la fine degli anni '90 principalmente dagli studiosi giapponesi Nonaka e Takeuchi<sup>8</sup>, secondo i quali la conoscenza esplicita deriva dalla ragione, riguarda eventi ed oggetti definiti ed individuabili attraverso il linguaggio verbale o simbolico, i cui contenuti possono essere facilmente elaborati e trasmessi.

Accanto a tale dimensione esiste però anche una componente tacita della conoscenza, prodotta dall'esperienza individuale e collettiva, costituita da

<sup>8</sup> Nonaka, Takeuchi, *The knowledge Creating company* (1995).

schemi mentali, modelli, opinioni che aiutano gli individui ad indirizzare le proprie azioni.

Questo tuttavia non significa che conoscenza tacita ed esplicita siano due realtà contrapposte, come già aveva osservato il Polany<sup>9</sup>, uno dei primi autori che ha affrontato queste tematiche, ma rappresentano due dimensioni interdipendenti del complesso processo conoscitivo.

Secondo i due autori sopra citati il successo delle imprese non risiede solo nell'eccellenza produttiva, ma anche nella capacità di creare innovazione sfruttando la conoscenza contestuale e le dinamiche che si innescano tra conoscenza tacita ed esplicita.

A tali autori si deve anche il riconoscimento di aver suggerito lo stile di management (*middle-up-down*) che maggiormente favorisce la creazione e diffusione della conoscenza, ponendo in rilievo il ruolo attivo svolto dai livelli intermedi (*middle management*); essi infatti mettono in evidenza come il controllo verticistico della conoscenza, indirizzato direttamente dal *top management*, non consideri lo sviluppo della conoscenza tacita e il prezioso apporto conoscitivo derivante dalla realtà concreta con cui si confronta quotidianamente il personale ai vari livelli della piramide organizzativa; si evidenzia così la centralità del ruolo del manager intermedio nella produzione della conoscenza, come figura di raccordo tra l'orientamento strategico fornito dal *top management* e i processi funzionali e operativi legati alle varie attività svolte dal personale dipendente; in realtà anche la centralità del *middle management* nei processi di gestione della conoscenza ha un valore semplicemente orientativo, in quanto la creazione della conoscenza non avviene in base a una collocazione gerarchica, ma riguarda tutte le componenti attive dell'organizzazione e gli individui che ne fanno parte.

Altro elemento di fondamentale importanza per favorire la sensibilizzazione del personale verso tali metodologie è l'introduzione di un sistema premiante che riconosca, tra gli obiettivi da sostenere, l'orientamento costante all'utilizzo di tali strumenti. In molte organizzazioni si tende infatti a privilegiare di fatto chi detiene determinate competenze, senza porre particolare attenzione all'atteggiamento di minore o maggior disponibilità a renderle disponibili alle altre componenti dell'organizzazione.

Poiché l'impiego di tali strumenti richiede comunque un impegno sia in termini qualitativi che di tempo dedicato, lo scarso riconoscimento da parte dell'azienda per tale attività porta a una disaffezione del personale nei confronti di queste tematiche, determinandone inevitabilmente l'insuccesso.

Queste riflessioni portano a concludere che vi sono aspetti della conoscenza insiti nel comportamento delle persone e nelle loro azioni, che non

<sup>9</sup> Michel Polany, *The tacit dimension*, New York, Doubleday (1966).

si manifestano in modo esplicito, ma che rappresentano spesso il presupposto per un vantaggio competitivo durevole dell'impresa; occorre pertanto adottare un approccio di analisi che si conformi a tale specificità e che consenta di far emergere questi elementi essenziali per il funzionamento dell'organizzazione.

Da un punto di vista metodologico, un possibile approccio potrà avere come punto di partenza lo studio dell'organigramma aziendale, seguito dalla rilevazione dei principali processi svolti dalle diverse unità organizzative. Nel fare ciò si dovrà riporre particolare attenzione alle modalità attraverso cui il personale comunica e gestisce la conoscenza, al fine di evidenziare le azioni attraverso cui essa si concretizza.

A tale scopo possono essere utilizzati strumenti quali interviste individuali e questionari, che consentano di comprendere le principali attività svolte all'interno delle varie funzioni aziendali, ma anche le relazioni che intercorrono tra le diverse unità organizzative; si dovranno inoltre mettere in luce le modalità attraverso cui avvengono gli scambi di dati e di informazioni e i principali strumenti utilizzati.

Si sottolinea in definitiva l'importanza, nei processi di *knowledge management*, di far emergere dall'analisi, a fianco dei contenuti conoscitivi che risiedono nel tessuto organizzativo e nei processi aziendali, i flussi comunicativi derivanti dai comportamenti collaborativi delle persone nello svolgimento delle proprie funzioni e dal ruolo che esse svolgono nella detenzione e diffusione della conoscenza, allo scopo di superare i limiti della conoscenza individuale, pervenendo ad una conoscenza condivisa di estrema utilità nel favorire il processo decisionale e sostenere il successo competitivo dell'impresa.

Questa collana e il *Best Practice Lab* vogliono essere uno strumento a sostegno del rafforzamento delle capacità di *knowledge management* e di *knowledge sharing* delle organizzazioni aziendali e dei loro contesti di riferimento.

## *Metodologia*

### **Best Practice Lab e l'integrazione università-azienda**

Il Consorzio ELIS è presieduto a turno da uno dei soci che guida il comitato dei consorziati, proponendo iniziative formative che lavorino su discontinuità tecnologiche di mercato o legislative e abbiano una forte rilevanza sociale.

In occasione del semestre di presidenza di Poste Italiane (gennaio-giugno 2006) si è lavorato sul rapporto università-impresa e come risultato di queste attività è nata l'iniziativa Best Practice Lab.

Best Practice Lab nasce con l'obiettivo di:

- favorire il consolidamento di competenze e conoscenze maturate all'interno delle aziende;
- favorire la diffusione di pratiche di eccellenza tra le aziende consorziate
- essere uno strumento di formazione per giovani studenti universitari;
- favorire l'integrazione tra le aziende e le università valorizzando in particolare modo i ricercatori universitari e i laureandi di I livello.

Fondamentalmente, l'esigenza che è emersa all'interno dei tavoli consortili è che le aziende, pur sviluppando al loro interno know-how di eccellenza, dedicano scarse risorse al suo consolidamento e formalizzazione non facilitando in questo modo la diffusione delle competenze tra le divisioni aziendali e nel tempo.

Da qui l'idea di dedicare team appositi di giovani studenti che durante il periodo di tirocinio, ad oggi non sempre valorizzato al massimo dalle istituzioni universitarie, si dedichino all'analisi e formalizzazione di best practice aziendali, riuscendo spesso a fornire anche un contributo analitico originale e critico, soprattutto non influenzato da esperienze professionali pregresse.

Il programma formativo è articolato in tre fasi: Collection, Discussion e Formalization e vede il coinvolgimento diretto di laureandi di primo livello