



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

XXI CICLO

***Gli approcci al Knowledge Management da parte delle
imprese Knowledge Intensive:
ricerca su un campione di aziende spagnole***

Relatore: Ch.mo Prof. Ettore Bolisani

Corelatori: Prof. Juan Gabriel Cegarra-Navarro

Prof. ssa Aurora Martinez-Martinez

Laureando: Federico Cazzaniga

Anno Accademico 2016-2017

A tutta la mia
famiglia ed
agli amici più
cari

INDICE:

Introduzione	1
Abstract	5
Abstract (spagnolo)	6
Capitolo 1	
Conoscenza, Knowledge Strategy e Knowledge Management	7
1.1 Knowledge Strategy e Knowledge Management Strategy	7
1.2 Knowledge Intensive Business Service - KIBS	11
1.3 Approcci al Knowledge Management: strategie deliberate e strategie emergenti	15
Capitolo 2	
Obiettivi e Metodologia	19
2.1 Obiettivi e scelta del campione	19
2.2 Metodologia e procedura	22
Capitolo 3	
Analisi dei dati e risultati	25
3.1 Principali risultati	25
3.2 Composizione del campione.....	26
3.3 Classificazione degli approcci al Knowledge Management	36
Conclusioni	39
Appendice 1	43
Appendice 2	49
Bibliografia	55
Sitografia	61

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 3.1.1: <i>Composizione del campione per settore e dimensione</i>	25
Tabella 3.2.1: <i>Rilevanza delle conoscenze percepite dalle imprese (per settori)</i>	26
Tabella 3.2.2: <i>Rilevanza delle conoscenze percepite dalle imprese (per dimensione)</i>	26
Tabella 3.2.3: <i>Pratiche connesse con il KM (classificate per settori)</i>	28
Tabella 3.2.4: <i>Pratiche relative a KM (classificate per dimensione)</i>	28
Tabella 3.2.5: <i>Motivazioni per KM e per gli approcci correlati</i>	29
Tabella 3.2.6: <i>I principali promotori delle pratiche di KM</i>	29
Tabella 3.2.7: <i>Ostacoli all'introduzione delle pratiche (classificate per settori)</i>	30
Tabella 3.2.8: <i>Ostacoli all'introduzione delle pratiche (classificate per dimensione)</i>	31
Tabella 3.2.9: <i>Orizzonte di pianificazione per l'introduzione delle pratiche (per settore)</i>	31
Tabella 3.2.10: <i>Rappresentazione tecnologie ICT (classificate per settori)</i>	32
Tabella 3.2.11: <i>Rappresentazione tecnologie ICT (classificate per dimensione)</i>	33
Tabella 3.2.12: <i>Introduzione delle pratiche (classificazione per settori)</i>	34
Tabella 3.2.13: <i>Introduzione delle pratiche</i>	34
Tabella 3.2.14: <i>Obiettivi delle pratiche (classificazione per settori)</i>	35
Tabella 3.2.15: <i>Obiettivi delle pratiche</i>	35
Tabella 3.2.16: <i>Natura delle pratiche di KM (per dimensione)</i>	36
Tabella 3.3.1: <i>Caratterizzazione degli approcci Emergente e Deliberato al KM</i>	38

INTRODUZIONE

Il tema che la tesi affronta riguarda il knowledge management (KM) e i suoi differenti approcci specialmente nelle piccole e medie imprese. Pur non essendovi un'unica e definitiva definizione di knowledge management, in senso lato il concetto può riferirsi all'insieme di strumenti, strategie e tecniche per la gestione e condivisione della conoscenza in azienda. Nei tempi più recenti della rivoluzione digitale il knowledge management assume crescente importanza potendosi avvalere anche dei più avanzati strumenti dell'information technology. Gli obiettivi principali per cui aziende o enti attuano strategie di knowledge management sono quelli di un miglioramento delle performance, dell'acquisizione o del mantenimento del vantaggio competitivo, dell'agevolazione dell'innovazione e del miglioramento continuo. Il presupposto infatti è che per assicurare il successo dell'impresa in un mondo sempre più turbolento diventa centrale la gestione della conoscenza vista come risorsa strategica. Secondo alcuni, il KM è anche una possibile risposta alle sfide poste dalla globalizzazione, in virtù del fatto che, sebbene il capitale intellettuale sia stato un elemento assai rilevante per la redditività di molte imprese anche prima che si parlasse di knowledge management, l'aspirazione della concorrenza ha reso meno importanti i fattori produttivi tangibili ed ha fatto focalizzare l'attenzione sugli approcci alla gestione del fattore immateriale per eccellenza (la conoscenza) che è virtualmente illimitato.

Un punto molto importante e non ancora chiarito riguarda gli approcci con cui le aziende gestiscono e condividono la conoscenza, ossia gli approcci o strategie di knowledge management. Le imprese possono avere infatti atteggiamenti molto differenti relativamente al problema di gestire la conoscenza, e questi possono essere idealmente collocati tra due approcci opposti: uno che la letteratura definisce approccio deliberato/programmato, e l'altro approccio emergente. Il primo può essere definito come un'esplicita e razionale formulazione degli obiettivi e dei piani di knowledge management, risultato di una precisa intenzione dell'impresa e in particolare della sua direzione. Al contrario, in un approccio emergente, gli obiettivi e i piani di un'azienda risultano da una formalizzazione e una coordinazione ex-post di azioni, decisioni e compiti che si sono dimostrati efficaci per l'impresa stessa e che vengono sviluppati dal basso (dagli operatori sul campo) in modo anche disorganico.

La tesi descrive i risultati di una ricerca empirica sugli approcci al KM da parte delle aziende cosiddette KIBS (“Knowledge intensive business service”), ovvero le aziende che per loro natura fanno del loro punto di forza la fornitura di supporto ad alto valore di conoscenza per i processi commerciali e di altre organizzazioni. Le aziende KIBS comprendono i servizi informatici, la consulenza legale, i servizi tecnici e di supporto alla ricerca e sviluppo, ecc. Si tratta quindi di aziende per le quali la conoscenza diventa effettivamente la risorsa chiave di tutto il business, e quindi il KM è potenzialmente una delle attività manageriali centrali.

Lo studio si propone di indagare il modo in cui le diverse imprese, ciascuna con il proprio tipo di servizio, organizzazione e approccio manageriale, decidono di intraprendere un determinato percorso nella gestione della conoscenza. L’obiettivo è quello di classificare i diversi approcci al KM e comprendere meglio su quali caratteristiche delle aziende e motivazioni manageriali l’azienda si basa per intraprendere tale scelta. La ricerca qui illustrata è stata condotta in Spagna nell’ambito di un tirocinio Erasmus presso la Universidad Politecnica de Cartagena; il campione di aziende esaminato è relativo al territorio spagnolo, anche se va sottolineato che il presente studio fa parte di una ricerca più ampia condotta a livello europeo e che comprende anche altri paesi come Italia, Polonia, Romania.

I risultati possono essere di interesse sia per i ricercatori nell’area del KM (che possono trovare ispirazione per ulteriori indagini sulla questione), sia per i professionisti, fornendo loro una migliore comprensione di come le attività di KM possano realizzarsi nelle imprese.

Il lavoro è stato così suddiviso: il primo capitolo introduce i concetti di “Knowledge Strategy” e di “Knowledge Management Strategy” e di come sono collegati a concetti più generali come quelli di Business Strategy e di Knowledge Management.

Nel paragrafo 1.2 si analizzano in particolare le aziende KIBS (“Knowledge intensive business service”), ovvero le aziende che hanno come punto di forza, la fornitura di supporto ad alto valore di conoscenza per i processi commerciali e per altre organizzazioni.

Nell’ultimo paragrafo, del primo capitolo, sono infine descritti i vari approcci al “Knowledge Management” che le aziende generalmente decidono di adottare, ovvero si analizzano le caratteristiche e le differenze tra l’approccio “Deliberato” e quello “Emergente”.

Con il secondo capitolo si inizia ad entrare nello specifico della ricerca; si definiscono gli obiettivi, ossia vengono identificate le differenti possibilità di approccio al KM delle varie aziende, e vengono esposte le varie domande di ricerca, sottoposte alle imprese spagnole tramite questionario, utili alla raccolta dei dati e alla loro successiva elaborazione. Viene spiegata, inoltre, la “metodologia di ricerca”, cioè l’insieme dei protocolli (norme e tecniche) utilizzati.

La terza parte si concentra sull'elaborazione dei dati raccolti. Il campione di aziende, considerate nelle analisi, comprende aziende di due settori principali KIBS: uno IT Services (IT) e l'altro Professional Services (PS); quest'ultimo include consulenza, assistenza legale o fiscale, servizi tecnici (ad esempio ingegneria), comunicazione e marketing.

Utilizzando tecniche di analisi statistica descrittiva è stato possibile trovare alcuni interessanti collegamenti tra i vari aspetti oggetto di indagine. In particolare si possono vedere nell'analisi le risposte relative alla percezione della conoscenza e alla sua importanza nelle aziende dei vari settori KIBS. Si può inoltre desumere il livello di consapevolezza da parte delle diverse imprese che la conoscenza è una risorsa fondamentale, nonché approfondire la natura delle pratiche di KM adottate e le modalità della loro introduzione e attuazione. Infine troviamo la discussione dei dati raccolti e nell'ultimo capitolo un'analisi finale che ci permette di riportare alcune interessanti conclusioni circa gli approcci al KM adottati dalle imprese.

ABSTRACT

La tesi si propone di indagare i diversi approcci alla gestione della conoscenza da parte delle imprese. L'assunto di base è che tali approcci siano collocabili tra due atteggiamenti opposti, uno definito approccio deliberato e l'altro emergente. La ricerca è stata materialmente condotta durante un tirocinio Erasmus presso la Universidad Politecnica de Cartagena, e riguarda un campione di imprese spagnole dei settori KIBS (Knowledge Intensive Business Service) come ad es. servizi informatici, servizi professionali, servizi di engineering. La ricerca è anche parte di una più vasta indagine condotta in altri Paesi Europei come Italia, Polonia, Romania. Lo scopo è identificare il tipo di approccio al knowledge management delle imprese e comprenderne le caratteristiche, origini e le motivazioni nelle diverse realtà aziendali.

ABSTRACT (SPAGNOLO)

La tesis tiene como finalidad investigar los diferentes enfoques de la gestión del conocimiento por parte de las empresas. La suposición básica es que éstos pueden situarse entre dos actitudes opuestas, un enfoque deliberado y otro emergente. La investigación se realizó durante el programa europeo de movilidad de estudiantes Erasmus en la Universidad Politécnica de Cartagena y cubre una muestra de empresas españolas en los sectores KIBS (Servicio de Intensivo de Conocimiento) servicios informáticos, servicios profesionales y servicios de ingeniería. Este estudio también es parte de una investigación más amplia que incluye otros países europeos como Italia, Polonia y Rumania. El objetivo es identificar el tipo de enfoque de gestión del conocimiento empresarial y comprender las características, orígenes y motivaciones de las diferentes realidades empresariales.

1. CONOSCENZA, KNOWLEDGE STRATEGY E KNOWLEDGE MANAGEMENT

La conoscenza, la sua produzione e le sue implicazioni, oggi sono visti come aspetti centrali all'interno delle imprese e delle organizzazioni. Le società moderne non sono solo società industriali, ma anche società basate sulla conoscenza; così le economie moderne risultano sempre più essere economie basate sulla conoscenza. Come sottolineato da Jensen (2004), lo sviluppo sociale ed economico e le prestazioni delle imprese dipendono dalla capacità degli individui e delle organizzazioni di porre in essere una continua ricerca e sfruttamento della conoscenza, il che consente di fare innovazione.

Negli ultimi anni la conoscenza ha acquisito un ruolo crescente per lo sviluppo di tutti i settori (primario, secondario e terziario), tanto da essere riconosciuta come un'importante fonte di vantaggio competitivo e di creazione di valore (King e Zeithaml 2003) e deve quindi essere alimentata e gestita attentamente.

Nel paragrafo 1.1 verranno introdotti i concetti di "Knowledge Strategy" e di "Knowledge Management Strategy" e di come possano essere collegati a concetti più generali come quelli di Business Strategy o di Knowledge Management nelle organizzazioni. Nel paragrafo 1.2 invece si analizzeranno le aziende KIBS ("Knowledge intensive business service"), ovvero aziende che fanno del loro punto di forza la fornitura di supporto ad alto valore di conoscenza per i processi commerciali e di altre organizzazioni. Nell'ultimo paragrafo verranno infine descritti i vari approcci al "Knowledge Management" che le aziende generalmente decidono di adottare, ovvero si analizzeranno caratteristiche e differenze tra l'approccio "Deliberato" e quello "Emergente".

1.1 KNOWLEDGE STRATEGY E KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY:

Con Knowledge Strategy (KS) si intende l'integrazione della gestione della conoscenza (Knowledge Management, KM) con la gestione della strategia. Il suo obiettivo è la creazione di nuovo valore che tiene in considerazione la conoscenza come una risorsa strategica nelle decisioni per raggiungere un vantaggio competitivo.

La relazione che c'è tra "Strategia" e "Conoscenza" fa la sua comparsa nella letteratura manageriale alcune decadi fa. L'idea che la conoscenza possa essere considerata come una risorsa critica e fondamentale ai fini del successo competitivo non è nuova. Molti studi come Nonaka e Takeuchi (1995) o Davenport and Prusak (2000), spesso citati come fondatori del Knowledge Management, hanno enfatizzato per tanto tempo il ruolo della conoscenza nello sviluppo delle capacità delle compagnie per migliorare le performance del proprio business. Alcuni ricercatori hanno tentato di creare la base di una nuova teoria delle imprese, dove la conoscenza possa diventare uno dei costituenti principali (Grant, 1996; Spender and Grant, 1996; Barney, 1991; Nonaka, 1994).

In modo particolare, la necessità di gestire la conoscenza come un'arma strategica, richiede la formulazione di piani a lungo termine riguardanti lo sviluppo e lo sfruttamento delle conoscenze di un'azienda. La gestione della strategia (Strategic Management) deve estendere la sua copertura ben oltre i suoi target tipici (es. physical e financial asset, operations, mercati). I programmi di Knowledge Management inoltre, sempre più diffusi nelle imprese, necessitano di una visione strategica dei fabbisogni di conoscenza, delle fonti, e dei processi della sua gestione, per essere implementati operativamente in ogni contesto organizzativo specifico.

La Knowledge Strategy viene quindi associata a due aspetti fondamentali della gestione aziendale: da una parte abbiamo la necessità di includere la conoscenza di un'impresa come uno degli obiettivi strategici; dall'altra invece, la KS rappresenta la formulazione di piani a lungo termine per programmi e attività di KM (Gastaldon, 2010).

La recente letteratura ha investigato sulla definizione di Knowledge Strategy e la sua possibile categorizzazione in diversi tipi ideali e generici (Argote, 2013; Bratianu, 2015b; Kumar and Ganesh, 2011; Nielsen, 2005; Nonaka and Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama and Hirata, 2008; O'Dell and Hubert, 2011; Shannak, Ra'ed and Ali, 2012; Sveiby, 2001; Zack, 1999). Meno attenzione è stata data alla definizione di una metodologia di pianificazione, oltre che ai vari processi ed approcci che possono condurre allo sviluppo di una strategia di knowledge in azienda.

Paragonata alla definizione di strategia, il concetto di Knowledge Strategy è assai più recente. La relazione tra i due termini è stata a lungo discussa in letteratura (Kogut and Zander, 1992), perché la conoscenza è via via stata considerata sempre più un fattore strategico e competitivo (Kasten, 2007). La cosiddetta "knowledge-based view" dell'impresa (Grant 1996; Nissen, 2006; Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995; Sveiby 2001) e il crescente interesse per il KM hanno fatto della "Strategia della Conoscenza" un argomento chiave di analisi.

Non c'è comunque tutt'ora un consenso su una definizione precisa di Knowledge Strategy, ma ci sono alcuni punti di accordo riguardo ai suoi tratti più essenziali. Una definizione spesso citata è quella di Zack (1999), che vede la Knowledge Strategy come l'approccio complessivo che un'organizzazione adotta per allineare le sue risorse della conoscenza e le capacità dei requisiti intellettuali per la sua Business Strategy.

Similmente, per Von Krogh et al. (2001), una KS denota l'applicazione di particolari "Knowledge Process" per i nuovi o esistenti campi di conoscenza in modo tale da poter raggiungere gli obiettivi strategici. Bierly e Chakrabarti (1996) vede una Knowledge Strategy come il set di scelte e piani che riguardano la base delle conoscenze dell'azienda, e che influenza le sue capacità competitive.

Per riassumere quindi, la Knowledge Strategy può riferirsi alle linee guida generiche che formano le capacità di un'organizzazione di manipolare le sue risorse cognitive (Kasten, 2007), con l'ultimo obiettivo di far miglior uso di questi asset per il vantaggio competitivo dell'impresa (Holsapple and Jones, 2006). In altri termini, la KS dovrebbe definire le attività di creazione, sfruttamento e gestione della conoscenza da implementare per collegare il "sapere attuale" di un'organizzazione con le capacità di cui necessiterebbe per portare a compimento i propri obiettivi di business (Gastaldon, 2010).

Un concetto differente, anche se pur sempre collegato a quello di Knowledge Strategy, è quello di Knowledge Management Strategy. Andando ad analizzare la letteratura si possono trovare diverse definizioni anche di KM Strategy. Di seguito vengono riportati alcuni esempi citati nei vari testi presi in considerazione (alcune delle definizioni si possono trovare in ABC of Knowledge Management, 2005):

- Una descrizione dell'approccio che un'organizzazione desidera seguire nella gestione di questi asset ossia una descrizione degli approcci, delle metodologie e degli strumenti di KM.
- Un documento che descrive il ruolo della conoscenza nell'organizzazione, cioè una descrizione della rilevanza della conoscenza e del suo ruolo in progetti, servizi e aiuto alle persone, per identificare le azioni che queste possono intraprendere.
- Un documento che "articola il ruolo della conoscenza nel business con sufficiente chiarezza da consentire di prendere decisioni"; deve inoltre identificare gli elementi chiave della conoscenza, i gap, il know-how, e altro ancora.
- Una strategia di KM si basa su quattro elementi: l'architettura della conoscenza, le infrastrutture tecniche, i processi di scambio della conoscenza e una cultura dell'apprendimento.

- “Il Knowledge Management è un processo che enfatizza la generazione, cattura e scambio di informazioni e know how, ed integra questi due fattori nelle pratiche di business e nelle decisioni prese per avere benefit maggiori.” (definizione di Maggie Haines, NHS Acting Director of KM, Canada).
- “Il Knowledge Management coinvolge e connette efficientemente chi sa, con chi necessita di sapere, e converte il proprio sapere personale in sapere utilizzabile dalle organizzazioni.” (definizione di Yankee Group.1997).
- “Il Knowledge Management non tratta dati, ma verte su come poter dare la giusta informazione alla persona giusta nel momento giusto in modo tale da poter impattare la bottom line.” (IBM, 2006).
- “La capacità di un’organizzazione di creare nuova conoscenza, disseminata al di fuori dell’organizzazione e incorporata in prodotti, servizi e sistemi.” (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Generalmente, una strategia di KM si riferisce alle linee guida, agli obiettivi, alle risorse, ed ai piani di lungo termine dei programmi di KM di un'azienda.

In ogni caso, come nel caso della KS, gli studiosi non sono d'accordo nel dare una definizione unanime riguardo al concetto di KM Strategy (Shannak et al., 2012). Ci sono almeno due punti di vista che si possono considerare: KM Strategy come KS, oppure come implementazione del KM.

KM Strategy e Knowledge Strategy da alcuni vengono considerati sinonimi (Shannak et al., 2012). L'ipotesi è che le aziende che implementano programmi di KM, automaticamente adottano anche una strategia di gestione della conoscenza. Analogamente, alcuni autori sostengono che molte aziende, consapevoli dell'importanza delle loro basi di conoscenza e del bisogno di migliorarle, implicitamente vanno ad adottare una strategia di KM, senza dichiararlo esplicitamente.

Viceversa, altri sottolineano che una strategia di KM è il tentativo deliberato di formulare intenzionalmente piani per esplicitare la gestione della conoscenza (Sveiby, 2001; Wenger, 2004), come una sorta di tabella di marcia di un eventuale ufficio o dipartimento di KM esistente all'interno dell'azienda (Halawi et al., 2006). Una strategia di KM in questo caso principalmente tratta con specifici problemi di organizzazione, di gestione, e problemi tecnici che un'impresa decide di applicare ai propri programmi di KM. In questa prospettiva, dunque, KM Strategy e KS differiscono, poiché quest'ultima tratta di come la conoscenza possa essere un supporto ed un vantaggio competitivo (Denford and Chan, 2011) in generale, mentre la KM Strategy si focalizza su specifici dettagli di implementazione (de Viron et al., 2014). Adottando questa

prospettiva, ne consegue che la formulazione di una KS di un'azienda deve venire prima di ogni piano di KM.

La distinzione richiamata tra KS e KM Strategy rimane nel complesso opportuna se si vuole avere una maggiore precisione dal punto di vista concettuale. Una KS si riferisce alla visione generale di un'azienda della sua conoscenza come una risorsa economica, importante per il business e per l'ambiente competitivo, mentre le attitudini organizzative vanno in direzione delle sorgenti di conoscenza, e verso i metodi per gestirla. Una KS è, perciò, strettamente connessa con la strategia generale o corporata di un'azienda, e in pratica, può essere anche incorporata in essa, esplicitamente o meno. Come viene sottolineato da Snyman e Kruger (2004, p.5), "la conoscenza (come una risorsa strategica) ha un ruolo che permette di giocare con la formulazione di strategie vincenti. Il vero potere della conoscenza si tradisce nella sua abilità di influenzare positivamente, ed abilitare le strategie di business. La sinergia tra una strategia di business e la strategia di KM è quindi essenziale."

Contrariamente, la nozione di KM Strategy può essere più appropriata per riferirsi alla pianificazione e all'implementazione di strumenti e metodi operativi per gestire la conoscenza come una risorsa economica, cioè: identificare le chiavi dei processi di KM e le assegnazioni dei task relativi agli impiegati, la selezione di pratiche e di strumenti. Una strategia di KM richiama una diretta ed esplicita attitudine di un'azienda ad adottare pratiche e sistemi di KM.

È comunque chiaro che Knowledge Strategy e KM Strategy sono connesse una all'altra. Formulare una Knowledge Strategy (es. la visione generale di un'azienda sulle risorse della propria conoscenza e sull'importanza della loro competitività) è un ingrediente necessario per implementare strumenti pratici e metodi per gestire la conoscenza (es. la strategia di KM). Usando la sintetica formulazione di Tiwana (2000, p.103), possiamo concludere che "La conoscenza guida la strategia, e la strategia guida la gestione della conoscenza.". Inoltre, come si vedrà anche nel resto della tesi, non sempre è possibile distinguere nettamente le due attività dal punto di vista delle imprese.

1.2 KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICE – KIBS:

Non esiste ancora una definizione di KIBS che metta d'accordo tutti i vari aspetti che i vari studiosi prendono in considerazione. Di seguito si cercherà di dare due tipi di definizioni, una basata su formulazioni astratte, mentre l'altra basata su uno studio empirico.

Per Knowledge Intensive Business Services (KIBS) si intendono servizi ed attività di business di un certo rilievo per quanto riguarda le conoscenze professionali coinvolte. Sono principalmente orientati a fornire un supporto ad alto valore di conoscenza per i processi di

business di altre organizzazioni: ad esempio, consulenza organizzativa e tecnologica, supporto nella risoluzione di problemi complessi, analisi di dati e informazioni, supporto nella ricerca e sviluppo, progetto e implementazione di tecnologie innovative, ecc. Di conseguenza, le loro strutture di lavoro possiedono una forte presenza di “knowledge worker”: scienziati e ricercatori, ingegneri, ed altri professionisti esperti in settori specifici (Gastaldon, 2010).

Per una definizione basata su un esame diretto delle aziende kibs esistenti, possiamo prendere in considerazione il rapporto di Miles et al. (1995) che si basa sia sull’esplorazione della letteratura fino allora disponibile sull’argomento, sia sull’analisi di casi di studio svolti dagli autori in Olanda e nel Regno Unito. I KIBS vengono descritti come imprese di servizi che racchiudono un alto valore aggiunto intellettuale e sono fortemente innovative. Inoltre, i KIBS sono denotati come imprese private:

- che hanno al loro interno personale con approfondita conoscenza professionale, cioè conoscenza e/o abilità correlata a una specifica materia (spesso tecnica) o ad uno specifico settore.
- che forniscono: - prodotti e servizi basati sulla conoscenza (e, spesso, con ampio impiego della tecnologia); - prodotti e servizi intermedi che favoriscono attività di analisi delle informazioni e creazione di conoscenza all’interno delle imprese clienti;
- i cui principali clienti sono di tipo “business” (compresi i servizi pubblici), quindi non il singolo consumatore.

Per dare una definizione chiara di kibs, di ciò che questo tipo di impresa sia o possa fare, gli studiosi hanno analizzato differenti situazioni utilizzando diversi approcci e focalizzandoli su determinati aspetti, ritenuti determinati nei vari casi specifici esaminati. Ciò vuol dire che lo studio e l’analisi dei kibs risultano complessi appunto perché ogni situazione rappresenta un’entità differente, con scopi e metodi differenti dalle altre imprese kibs (Gastaldon, 2010).

Hales (1998) ad esempio, piuttosto che mappare i KIBS come un settore specifico, preferisce sostenere di stare “esplorando, in un contesto più ampio e riguardante tutta la società, le relazioni dinamiche tra le imprese e i mercati e il crescente significativo scambio di conoscenza nei knowledge-intensive services”. Ovvero la sua analisi si concentra su un sistema ampio del quale i KIBS fanno parte, piuttosto che su un settore che li raggrupperebbe specificatamente.

Riassumendo, dai vari studi emerge che le imprese KIBS forniscono servizi di tipo business, ovvero servizi/prodotti ad altre imprese o organizzazioni (private o pubbliche). Sono servizi che di solito hanno natura intermedia, cioè non hanno come obiettivo l’uso finale da parte di un consumatore ma sono input per i processi industriali o per la produzione di altri servizi. Altra caratteristica importante è che sono servizi knowledge-intensive, cioè ad alto contenuto di

conoscenza. In altre parole, sono frutto di un lavoro con un alto tasso di expertise (abilità/capacità) posseduta dal personale che compone la società KIBS e che proviene da diversi settori. Inoltre contribuiscono alla formazione di conoscenza e dei processi innovativi delle aziende clienti (Gastaldon, 2010).

Quindi, considerando tutto ciò che è stato esposto, una definizione riassuntiva che includa tutto ciò che è stato preso in considerazione fino ad ora può essere: *le aziende KIBS sono società di servizi private che svolgono attività di raccolta, analisi, generazione e/o distribuzione di conoscenza, per fornire competenze e soluzioni che altre imprese non sono in grado di sviluppare in proprio.*

È utile poi distinguere tra P-KIBS e T-KIBS. Nella prima categoria rientrano imprese di servizi di tipo più “tradizionale” come aziende di contabilità, servizi legali, quelli di tipo finanziario, liberi professionisti (architetti, ingegneri). Nella seconda categoria troviamo imprese per servizi telematici, di computer networks, per sviluppo di software, di consulenza e per la ricerca e sviluppo. Tuttavia è difficile fare una netta distinzione perché molte società possono ricadere in entrambe le categorie, ad esempio aziende di marketing, pubblicità, design, consulenza amministrativa e gestionale. Sicuramente non si possono dire KIBS le società di servizi medici, le poste, i servizi immobiliari, i servizi finanziari rivolti alle persone, i servizi educativi (purché non siano di formazione o aggiornamento professionale), il commercio al minuto o all’ingrosso, le attività turistiche, le società d’intrattenimento.

Entrando un po’ più nel dettaglio, Miles et al. (1995) mettono in luce tre possibili macro caratteristiche che possono venir considerate per ogni azienda KIBS:

- I KIBS producono informazioni o servizi che generano conoscenza per le altre imprese. Infatti, una delle principali funzioni attribuite ai KIBS è di favorire lo sviluppo di nuova conoscenza per le aziende loro clienti. Gli addetti di queste società hanno spesso un alto livello d’istruzione.
- I servizi erogati dai KIBS sono spesso basati su tecnologie nuove o emergenti. Tra queste si evidenzia per importanza l’Information and Communication Technology, che frequentemente aiuta a portare l’innovazione nelle imprese clienti.
- I servizi prodotti dai KIBS sono in molti casi progettati e sviluppati in collaborazione con le imprese utenti, che assumono particolare importanza nella realizzazione, spesso personalizzata, dei servizi stessi. Infatti, è necessaria una continua interazione con le aziende clienti, che sovente porta ad una fidelizzazione del cliente.

Possiamo quindi dire che le società con le caratteristiche tali da poter essere definite KIBS fanno largo uso di nuova conoscenza e tecnologia, sono formate da personale con una preparazione di livello superiore e presentano forti interazioni ripetute nel tempo con l'azienda che hanno come utente finale.

Interessante è inoltre come den Hertog (2000) evidenzi che i KIBS permettano una fusione e integrazione tra la più generica informazione scientifica e tecnologica esistente ma "dispersa" nei vari campi dell'economia, e le richieste più specifiche formulate dalle aziende clienti. In questo senso i KIBS vanno ad operare come dei catalizzatori che permettono l'integrazione tra la conoscenza generica o quasi-generica, e la conoscenza tacita localizzata nelle pratiche quotidiane delle imprese e dei settori in cui operano. I flussi di conoscenza tra KIBS e imprese clienti non sono comunque unilaterali: KIBS offrono soluzioni specifiche alle aziende che viceversa permettono loro di acquisire nuove conoscenze e di incrementare quelle possedute, che poi possono essere riutilizzate per altri casi/contesti (Gastaldon, 2010).

La conoscenza assunta interagendo con i clienti (principalmente learning by trying) è combinata con quella già posseduta dal KIBS, mentre conoscenza addizionale è acquisita sul mercato e così nuova conoscenza è generata (generalmente in "moduli", permettendo la creazione di un mercato vero e proprio). Avviene, quindi, il trasferimento all'impresa cliente sotto forma di nuove soluzioni o migliorati servizi.

In particolare i ruoli dei KIBS nel supporto all'innovazione per le altre imprese loro clienti, com'è emerso dall'analisi della letteratura (ed in particolare in denHertog, 2000; Bilderbeek e denHertog, 1997; Miles et al., 1995) possono essere vari. Ad esempio:

a. Facilitator: un KIBS supporta un cliente nel suo processo innovativo (consulenza su processi/prodotti innovativi esistenti nel mercato) ma non produce l'innovazione e nemmeno la trasferisce da un'altra azienda. Es.: introduzione di un nuovo sistema di contabilità o un nuovo canale distributivo.

b. Carrier: il KIBS trasferisce l'innovazione presente in una società o un'impresa esistente alla società o impresa cliente, anche se l'innovazione non è prodotta dal KIBS. Es.: l'implementazione e adattamento di un innovativo sistema ERP (SAP, BAAN) o una consulenza specializzata per una nuova applicazione CAD/CAM.

c. Source: il KIBS inizia, realizza (sotto forma di prodotti o servizi) e sviluppa innovazione in stretta interazione con l'azienda cliente. Es.: un'azienda pubblicitaria che progetta e sviluppa una nuova campagna pubblicitaria per un'impresa cliente; un provider che sviluppa una nuova soluzione di tipo call center su necessità specifiche del cliente.

L'introduzione d'innovazione può avvenire (Muller e Zenker, 2001) formando lavoratori più qualificati, suggerendo ristrutturazioni di processi o metodologie produttive e quindi rinforzando la crescita e le performance economiche dell'azienda utilizzatrice. Allora, secondo Muller e Zenker (2001) e Czarnitzki e Spielkamp (2003) i KIBS possono essere considerati "bridge for innovation" fungendo per le loro aziende clienti (che possono essere imprese industriali o altre società di servizi) da:

- * Purchaser – Compratori: i KIBS acquistano per conto del loro cliente le soluzioni (conoscenze o attrezzature) da imprese o da altre società di servizi.
- * Provider – Fornitori: i KIBS forniscono servizi o conoscenza ex novo alle aziende clienti. I servizi diventano parte dei prodotti delle imprese clienti.
- * Partner: i KIBS erogano conoscenza o servizi che sono complementari a quelli delle aziende clienti. In questo caso può avvenire una co-produzione di conoscenza sotto forma di prodotti/servizi.

In letteratura riguardo a questo argomento sono ancora relativamente pochi gli studi, e scarsi in particolare in Italia. Molti studi individuano i possibili scenari futuri per le aziende KIBS, andando così focalizzarsi su alcune particolarità delle società prese in considerazione. Di grande importanza furono invece i casi presi in esame da Toivonen, Kox e Miles. Toivonen (2004) ad esempio, grazie a uno studio su un campione di aziende in Finlandia, individuò alcuni aspetti chiave che caratterizzano le imprese KIBS

1.3 APPROCCI AL KM: STRATEGIE DELIBERATE E STRATEGIE EMERGENTI:

Nella letteratura, il KM viene spesso considerato come un'attività programmata e deliberata. Ci sono autori che affermano che solo pratiche/esercizi sistematici, direttamente scelti per gestire la conoscenza (in qualsiasi manifestazione possibile), possono essere intesi come KM. Per esempio Wong e Aspinwall (2004) definiscono il KM come la gestione sistematica delle attività e dei processi legati alla conoscenza, che creano valore per l'organizzazione. Daft (2007), vede il KM come lo sforzo organizzato e sistematico per trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale dell'azienda. La natura intenzionale del KM è spesso associata alla nozione di KM Strategy, inteso come la programmazione a lungo termine di risorse organizzative, gestionali, e tecniche che un'azienda può adottare per il suo programma di gestione della conoscenza (Holsapple and Jones, 2006). In molti studi viene prima di tutto sostenuto che formulare una strategia di KM implica sforzi deliberati e sistematici.

Non c'è comunque una unanimità riguardo a questo argomento. Alcuni studi (Sparrow, 2005; Van den Hoof and Huysman, 2009; Bolisani et al, 2015) suggeriscono che non sempre una strategia di KM è completamente pianificata e definita in anticipo ma, piuttosto, può emergere e svilupparsi progressivamente dalla pratica giornaliera. Questo si verifica specialmente nelle piccole imprese, che non sono in grado di gestire la conoscenza nella stessa maniera di quelle più grandi (Desouza and Awazu, 2006; Wee and Chua, 2013). Questo perché le grandi aziende "hanno aperto la strada all'introduzione e alla implementazione dei processi di KM e strutturato metodologie" (Frey, 2001), mentre aziende di piccola scala tendono a svolgere questi compiti in una maniera poco sistematica e informale (Hutchinson and Quintas, 2008; Bolisani et al, 2015). Ciò viene confermato anche da studi recenti di Alvarez et al (2015) che mostrano come solo alcune SMEs (Small and medium-sized enterprises) seguono una politica esplicita di gestione della conoscenza ad un livello strategico, e quelli che la fanno appartengono comunque più alla categoria delle medie imprese.

Possiamo quindi definire i due approcci al KM come: approccio deliberato/programmato, e approccio emergente. Il primo può essere definito come un'esplicita e razionale formulazione degli obiettivi e dei piani, e significa che è stato ideato da una precisa intenzione dell'impresa. In questo caso, tutto viene deciso da una leadership centrale, progressivamente poi articolato in compiti di maggior dettaglio, che coinvolgono differenti parti dell'organizzazione, e vengono sostenute da un controllo formale con logica top-down. Essenzialmente le precondizioni sono che l'ambiente interno ed esterno possono essere considerati favorevoli, controllabili e prevedibili, e c'è una completa comprensione, adesione e accettazione delle differenti parti dell'impresa ai vari compiti e processi che vengono richiesti dai vari obiettivi e piani. Al contrario, in un approccio emergente, obiettivi e piani di un'azienda risultano da una formalizzazione e una coordinazione ex-post di azioni, decisioni e compiti che hanno provato di essere effettivi e beneficianti per l'impresa.

Sulla base della letteratura sopra menzionata, è possibile considerare la seguente definizione di strategia di KM deliberata ed emergente:

L'approccio pianificato o deliberato di gestione della conoscenza è un approccio dove pratiche, strumenti e metodi di gestione sono collegati all'orientamento generico dell'impresa, sono deliberatamente progettati ad un livello di top management. Gli obiettivi di KM sono basati su un'analisi razionale dei bisogni dell'azienda, e vengono poi implementati e diffusi attraverso l'azienda con uno sforzo deliberato ed investimenti diretti. L'approccio emergente invece è un approccio dove strumenti e metodi di gestione della conoscenza hanno origine da una pratica giornaliera e da processi di studio e condivisione della conoscenza in relazione ai propri bisogni attuali ed a problemi pratici da risolvere. Il metodo e gli strumenti che si dimostrano

efficaci, utili e/o compatibili con le pratiche giornaliere di business, vengono in seguito sviluppati diventando pratiche stabili, così da essere riconosciuti infine come "l'approccio di KM" dell'azienda.

L'analisi effettuata nella sezione precedente evoca una questione chiave: per comprendere le pratiche di KM nelle piccole imprese, si necessita di un nuovo concetto di KM e di un nuovo contesto, differente da quello normalmente adottato nei casi delle grandi aziende? La risposta a questa domanda è l'approccio al KM chiamato "Approccio emergente". L'idea di questo tipo di approccio, specialmente riguardo le piccole imprese, è stato in passato già ipotizzato in letteratura ma in maniera frammentata. Per esempio, per quanto riguarda in particolare azioni e meccanismi che supportano la condivisione della conoscenza in un'organizzazione, Van denHooff e Huysman (2009) distinguono tra approccio ingegneristico ed emergente. Il primo si focalizza su gestire e controllare la conoscenza organizzativa con l'obiettivo di assicurare un vantaggio competitivo; viene assunto che la conoscenza, che viene vista come una risorsa strategica di un'azienda, possa essere condivisa e trasferita in un'organizzazione fornendo degli obiettivi, un contesto ed un significato in una logica di tipo top-down. In un approccio emergente invece, questi processi vengono visti sotto una prospettiva basata sulla pratica. Qui la situazione e la natura specifica dei processi di apprendimento vengono evidenziate: i membri dell'organizzazione imparano da e con gli altri membri nelle attività giornaliere, e gli strumenti di KM emergono quindi dal basso (bottom-up). In ogni caso c'è la necessità di definire più precisamente cosa è un approccio di gestione della conoscenza di tipo emergente.

Quindi per ricapitolare un approccio puramente deliberato o pianificato ad una strategia può essere definito come una formulazione esplicita e razionale di obiettivi, piani, e significa che è originato da una precisa intenzione dell'azienda. In questo caso, tutto viene generalmente deciso da una leadership centrale, progressivamente articolato in più task dettagliati che coinvolgono differenti parti dell'organizzazione, e sostenuta da controlli formali in una logica top-down. Essenzialmente le pre-condizioni sono che l'ambiente interno ed esterno possano essere considerati benigni, controllabili o prevedibili, e che vi sia piena comprensione, adesione e accettazione delle differenti parti dell'organizzazione dei vari task e processi che obiettivi e piani necessitano.

Al contrario, un approccio emergente al KM è un approccio dove pratiche, strumenti e metodi di gestione della conoscenza nascono dalle azioni giornaliere e dal processo di apprendimento dei lavoratori dell'impresa. In sostanza quest'ultimi sviluppano il loro personale metodo di apprendimento, immagazzinamento, recupero e condivisione della conoscenza in relazione con i propri bisogni e problemi attuali. Quei metodi e strumenti che dimostrano di essere

efficaci, utili e/o compatibili con le pratiche di business giornaliere vengono sviluppati in seguito per diventare pratiche stabili, ed infine riconosciute come “L’approccio al KM” dell’impresa. Sebbene, Mintzberg e Waters (1985) sottolineano che un approccio puramente emergente sia impossibile da realizzare nella vita reale, ci sono situazioni che sono più o meno vicine a quella definizione astratta. Recenti sondaggi (Bozkurt e Kalkan, 2013) supportano l’idea che ciò è vero nel caso di piccole imprese.

2 OBIETTIVI E METODOLOGIA

In questo capitolo si illustrano gli obiettivi di ricerca e le domande che sono state investigate tramite il questionario sottoposto alle imprese spagnole.

Inoltre verrà spiegata la “metodologia di ricerca”, ossia gli approcci e i protocolli (norme e tecniche) di ricerca utilizzati. Quindi, in sostanza, si allude a quella parte di lavoro di un ricercatore in cui vengono enunciate le regole generali che saranno utilizzate nel corso della ricerca. Il metodo quindi è il modo o procedimento seguito nella ricerca condotta che si basa sul complesso di fondamenti teorici esplicitati dalla metodologia. In questo capitolo si cercherà di definire il metodo di ricerca utilizzato per questo elaborato, specificando le motivazioni che hanno portato a tale scelta e le principali fasi seguite nel lavoro.

2.1 OBIETTIVI E SCELTA DEL CAMPIONE:

Il punto di partenza di un qualsiasi studio è la definizione di quale debba essere il focus complessivo, in modo da permettere poi di impostare come raccogliere ed analizzare i dati. L'obiettivo generale è fondamentale perché aiuta a definire il quadro complessivo entro cui il ricercatore dovrà muoversi e, spesso, prende spunto dalla lettura di qualche lavoro già svolto nel contesto in cui lo studioso intende indagare.

Nel caso in oggetto lo studio contribuisce all'identificazione delle differenti possibilità di approccio al KM di varie aziende, sotto l'assunzione che esse adottino uno dei due approcci estremi, ovvero un approccio “emergente” o uno “deliberato”. L'indagine si focalizza sulle sole compagnie KIBS (Knowledge-Intensive Business Services), che come spiegato nel capitolo precedente sono aziende principalmente orientate a fornire un supporto ad alto valore di conoscenza per i processi di business di altre organizzazioni, in cui quindi la gestione della conoscenza viene vista come punto focale del loro lavoro.

La ricerca si basa su di un questionario che in realtà è stato compilato e utilizzato in una vasta ricerca riguardante le aziende KIBS in alcuni Paesi europei (es. Italia, Romania e Polonia). Il questionario è stato sviluppato in collaborazione e in accordo con le altre parti presenti nelle università dei vari Paesi europei, ed è stato tradotto in spagnolo.

Contiene varie domande riguardanti alcuni punti chiave:

- Caratteristiche generali dell'azienda (dimensione, settore, età, etc.)
- Consapevolezza del KM come un campo di gestione
- Riconoscimento dei problemi di Knowledge Management nell'azienda
- Barriere e problemi nell'implementazione
- Pianificazione di orizzonti e una visione strategica delle attività di KM

Nello specifico della ricerca, verranno esposti alcuni risultati preliminari tratti dal questionario sottoposto alle varie imprese spagnole. Lo scopo dello studio è quello di affrontare le seguenti domande di ricerca:

- Quali approcci le compagnie KIBS adottano per implementare le loro attività di Knowledge Management?
- Quali sono le caratteristiche e i contenuti di questi approcci?
- Possono questi approcci essere classificati usando le categorie "deliberato vs. emergente"?

Specificatamente, è stato utilizzato un questionario, sottoposto in Spagna ad un campione di aziende KIBS. Quest'ultime sono state selezionate come obiettivo dell'analisi in quanto, come detto, la conoscenza e quindi il KM sono presumibilmente gli ingredienti principali del loro business.

Il questionario è stato inviato ad un campione di imprese di diversa grandezza e settore, comunque sempre KIBS, e in particolar modo era rivolto ad aziende medio/piccole anche se non è mancata nel campione qualche azienda di dimensione più grande. L'obiettivo principale dell'analisi è l'identificazione e la caratterizzazione dei vari approcci, adottati dalle varie aziende, al KM, e la possibile relazione tra la loro strategia al KM e altre caratteristiche dell'azienda come il settore, la dimensione, etc. Utilizzando alcune tecniche statistiche descrittive, la ricerca illustra una classificazione ed una categorizzazione dei possibili approcci al KM delle imprese prese in considerazione.

Questi risultati possono essere d'interesse per i ricercatori nel campo del KM (in quanto possono trovare ispirazione per ricerche ed analisi future sull'argomento) e per i professionisti (fornendo loro una miglior conoscenza ed una miglior visione di come le attività di Knowledge Management possano prendere posto all'interno delle aziende).

All'interno della categoria delle imprese KIBS sono state esaminate le seguenti categorie di imprese:

- progettazione, installazione e gestione di software per le aziende
- gestione e progettazione siti web (web design ecc.)
- consulenza aziendale (organizzazione aziendale, fiscale, legale, eccetera)
- ricerca e sviluppo conto terzi, nonché studi di progettazione
- servizi di marketing

Si tratta di imprese di servizi per altre imprese, quindi B2B. Inoltre il termine "Knowledge Intensive" si riferisce al fatto che la conoscenza è sia "materia prima" (ne hanno bisogno per funzionare) sia "prodotto" (ossia i servizi che vendono di fatto è conoscenza incorporata). Dato che si parla di imprese "knowledge intensive" la questione cruciale è dunque come gestiscono tali risorse di conoscenza.

Va anche sottolineato che le aziende KIBS richiedono un utilizzo intensivo delle risorse di conoscenza per operare in modo competitivo sul mercato e soddisfare le proprie esigenze (Martinez-Martinez et al, 2015). Per essere competitivi nei mercati globali di oggi, le aziende KIBS devono essere in grado di contare su uno scambio intelligente di informazioni in tutti i propri processi aziendali (Alegre e Sard, 2015). Queste considerazioni forniscono un'illustrazione necessaria per i KIBS per crescere e prosperare in un contesto turbolento proprio come nel caso dell'economia spagnola del 2017, cosicché sia sempre più critico per tali imprese creare e gestire efficacemente la conoscenza.

Un'ipotesi di fondo che verrà considerata è che le aziende adottano un approccio che può essere posizionato tra i due estremi, ovvero un approccio emergente o uno deliberato (Bolisani and Bratianu, 2017)

- Deliberato o pianificato, quando l'impresa (e specificatamente il top management o la proprietà) prima fa un'analisi dei propri fabbisogni di conoscenza (cosa dovrebbe conoscere per il proprio business, come si deve procurare tale conoscenza, come deve memorizzarla una volta prodotta, se deve condividerla al proprio interno o con altri, come proteggerla, ecc.), e poi implementa dei metodi, procedure o strumenti informatici per realizzare tali progetti.

- Emergente, quando l'impresa non studia o pianifica in anticipo i metodi di KM, ma invece sono i propri dipendenti (ai vari livelli: da quelli operativi ai manager intermedi a quelli elevati) che trovano proprie soluzioni locali per risolvere i loro specifici problemi (ad es. uno si fa un suo database, un altro si mette d'accordo per usare whatsapp nel suo ufficio, un altro ancora fa delle riunioni periodiche per condividere conoscenza, ecc.), e queste soluzioni, se si dimostrano efficaci, diventano poi di fatto LA strategia di KM dell'impresa.

2.2 METODOLOGIA E PROCEDURA:

La validità e l'affidabilità di una ricerca possono essere ottenute grazie alla predisposizione di un buon protocollo di ricerca (Yin, 1994). Oltre a includere gli strumenti di ricerca, un protocollo stabilisce le procedure e le regole generali di raccolta dati e indica da chi o da dove le diverse tipologie di informazioni dovrebbero essere cercate. Serve sia come una linea guida sia come una checklist per le interviste, per assicurarsi che tutte le aree d'interesse siano prese in considerazione. Il protocollo di ricerca è particolarmente importante nello studio che adotta analisi dei casi multipli e serve per riuscire ad avere la triangolazione dei dati (McCutcheon e Meredith, 1993).

Quindi dopo la creazione delle domande da porre nel questionario è importante decidere quale campione di aziende sottoporre all'intervista e come selezionarlo. Raccolti i contatti delle varie aziende si passa alla decisione della forma di approccio agli intervistati e alla metodologia di raccolta dati; in questo caso si è optato per un approccio combinato email/telefonata, dove veniva chiesto di compilare un questionario appositamente creato in Google Drive. Quest'ultimo consentiva sia di avere uno strumento semplificato ed intuitivo di creazione dei questionari, ma anche di poter usufruire di un database excel contenente tutti i dati delle aziende rispondenti. Inoltre attraverso dei sistemi grafici era possibile verificare il trend delle varie risposte in presa diretta, così da poter verificare a volte possibili anomalie nelle risposte.

Per cominciare il campione di aziende intervistate è stato prelevato da un database disponibile presso l'Università di Cartagena. I rispondenti chiave (proprietario, amministratore delegato o dirigente) sono stati contattati via email o telefono e, alla fine, sono stati inviati circa 1200 questionari. Di questi, 68 hanno risposto e sono stati analizzati qui.

Le aziende sono state selezionate da un database di 1723 imprese KIBS distribuite su tutto il territorio spagnolo. Infatti, come molti altri paesi sviluppati, l'industria KIBS è un settore molto rilevante nell'ambito dell'economia spagnola (Martinez-Martinez et al, 2015). Questo riguarda molti sotto settori, che includono I servizi IT ed i servizi professionali. Un'area particolarmente importante è quella del turismo e dei servizi ospedalieri. Per quanto riguarda il turismo, i servizi KIBS servono approssimativamente 52.7 milioni di persone ogni anno, rappresentando un reddito potenziale di quasi 41,61 miliardi di euro (Domínguez-Vila et al., 2015). Inoltre la Spagna è attualmente al quarto posto in termini di arrivi dei turisti internazionali e secondo nelle entrate turistiche internazionali (Martinez-Martinez et al, 2015).

Il questionario è stato organizzato nel seguente modo:

nella prima parte sono formulate delle domande riguardanti tipi e fonti di conoscenza e l'utilizzo di essa come risorsa. Se le direttive prese in merito alla gestione della conoscenza sono state prese e se sono state comunicate. I relativi problemi riguardanti la messa in atto di queste nuove metodologie, e se si sono adottate specifiche soluzioni per risolverli attraverso speciali addetti.

Nella seconda parte del questionario invece troviamo come domanda chiave la specificazione delle pratiche (ovvero delle modalità e dei modi) che sono state adottate per mettere in atto la gestione della conoscenza. Successivamente si è andati a chiedere più nello specifico tutto ciò che concerne l'attuazione di tali pratiche, come ad esempio: perché tali pratiche sono state messe in atto, a cosa servono e a cosa mirano, i principali promotori ed ostacoli, le principali tecnologie e l'orizzonte temporale programmato di attuazione, con una finale autovalutazione dell'impatto che hanno avuto sull'azienda.

La terza ed ultima parte invece cattura alcune informazioni riguardanti l'azienda rispondente, come numero di lavoratori, settore dell'azienda, ma viene chiesto anche di dare delle brevi definizioni di KM e del servizio/prodotto che l'azienda offre.

In aggiunta alla parte finale del questionario si è aggiunta una piccola sezione contenente ulteriori domande di interesse per il gruppo di ricerca dell'Università di Cartagena.

La generazione di conoscenza è come un processo a spirale che continua a passare per queste quattro fasi, ed è possibile effettuare molti di questi passaggi.) come un abilitatore dei processi di riuso e aggiornamento della conoscenza dell'ambiente di una organizzazione. Inoltre si conferma come il tempo sia un componente chiave per l'implementazione di un modello SECI nelle organizzazioni che lavorano in un ambiente in continuo mutamento. Viene inoltre confermato come una strategia possa focalizzarsi sul riuso della conoscenza dell'ambiente come meccanismo per stabilire con le organizzazioni in un contesto dove nuovi processi di knowledge management vengano compresi e adottati dagli impiegati. Infine viene esaminata la relazione tra la conoscenza dell'ambiente e gli indicatori di performance delle aziende.

3. ANALISI DEI DATI E RISULTATI

3.1. COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE:

Il campione di aziende utilizzato comprende due settori KIBS principali: IT Services (IT) e Professional Services (PS) - quest'ultimo include consulenza, assistenza legale o fiscale, servizi tecnici (ad esempio ingegneria), comunicazione e marketing. In totale sono state raccolte le interviste relative a 68 imprese, distribuite in tutto il territorio spagnolo. Come ulteriore metodo di suddivisione delle aziende si è deciso di separarle in due macro-gruppi sulla base della dimensione, ovvero quelle che hanno da 1 a 49 dipendenti e quelle con un numero di dipendenti maggiore di 50. La distribuzione nei due gruppi rispecchia quella effettiva nei rispettivi settori, dato che nei KIBS la grande maggioranza di imprese ha una dimensione piccola.

Si è visto che con una suddivisione più dettagliata, ovvero andando a separare aziende con un numero di dipendenti molto basso e in quelle con un numero di dipendenti molto alto, essendo queste un numero più esiguo rispetto agli altri raggruppamenti, non andavano a rappresentare una classificazione più significativa ai fini dell'analisi. La composizione del campione è raffigurata nella tabella 3.1.1. Si è anche calcolato che le aziende hanno un'età media di 16,5 anni.

Tabella 3.1.1. *Composizione del campione per settore e dimensione (n ° dipendenti)*

Settore\Dimensione	1 - 49	>50	Non risponde	Totale campione
IT	35	12	1	48
PS	13	7	0	20
Totale	48	19	1	68

3.2. PRINCIPALI RISULTATI:

In questo paragrafo vengono riassunti i principali risultati emersi dall'indagine. Vengono in particolare riportate le analisi statistiche relative alle risposte date ad alcune delle domande proposte, ritenute maggiormente rappresentative della ricerca condotta. In alcune tabelle sono riportati i numeri o percentuali delle imprese che fornivano una certa risposta, in altre le valutazioni medie dei punteggi (in una scala Likert da 1=per nulla d'accordo a 5=del tutto d'accordo) attribuiti dai rispondenti agli specifici punti.

La tabella 3.2.1 presenta le risposte relative alla percezione della conoscenza e alla sua importanza nelle aziende dei vari settori KIBS. La tabella mostra le valutazioni in una scala di Likert che va da 1 (non rilevante) a 5 (molto importante). La tabella 3.2.2 propone invece la stessa analisi ma classificata considerando la dimensione delle imprese.

Tabella 3.2.1. *Rilevanza delle conoscenze percepite dalle imprese (classificate per settori) – media dei punteggi in Scala Likert 1 = Non sono d'accordo; 5 = Sono pienamente d'accordo*

	IT	P.S.
La conoscenza è la più importante risorsa competitiva	4,47	4,25
Le fonti della conoscenza sono state identificate e analizzate	4,02	3,6
Definite le modalità con cui gli addetti devono acquisire e usare la conoscenza	3,65	3,6
I problemi relativi alla gestione della conoscenza sono noti	3,91	4,25
Sono state adottate soluzioni per risolvere problemi di gestione della conoscenza	3,89	3,65
Ci sono addetti responsabili alla gestione della conoscenza dell'azienda	2,9	3.1

Tabella 3.2.2. *Rilevanza delle conoscenze percepite dalle imprese (classificate per dimensione) – media dei punteggi in Scala Likert 1 = Non sono d'accordo; 5 = Sono pienamente d'accordo*

	1 - 49	>50	n.a.	Totale campione
La conoscenza è la nostra più importante risorsa competitiva	4.56	4.00	5	4.41
Le fonti della conoscenza sono state identificate e analizzate	3.87	3.95	4	3.89
Sono definite le modalità di acquisizione della conoscenza	3.65	3.53	4	3.61
I problemi relativi alla gestione della conoscenza sono noti	3.98	4,10	4	4.01
Intraprese soluzioni per risolvere problemi di gestione della conoscenza	3.71	3.79	4	3.73
Ci sono addetti responsabili alla gestione della conoscenza dell'azienda	2,92	3,21	2	2,98

A quanto risulta, c'è effettivamente ampia consapevolezza da parte delle imprese che la conoscenza sia una risorsa fondamentale, con poca differenza tra i vari settori. L'unico punto che le aziende valutano con un punteggio basso è la presenza di persone che sono esplicitamente assegnate a compiti di KM. In apparenza, dunque, pur se le imprese riconoscono la rilevanza della conoscenza, sono meno orientate a investire direttamente nella sua gestione. Per quanto riguarda le risposte classificate per dimensione, qui è abbastanza sorprendente scoprire che il riconoscimento dell'importanza competitiva della conoscenza è più basso nelle aziende più grandi, mentre in tutti gli altri punti generalmente si vedono le valutazioni che crescono assieme alle dimensioni. Questo indica che può essere importante studiare in modo più approfondito il significato stesso della conoscenza come risorsa economica nelle aziende.

Le tabelle 3.2.3 e 3.2.4 mostrano le pratiche correlate alla gestione della conoscenza adottate dalle aziende. Qui si sono esaminate sia le pratiche che sono diventate ormai codificate e una componente riconosciuta del toolkit del KM in azienda (ad esempio, adottando metodi per premiare la condivisione della conoscenza delle persone, costituendo comunità di pratica, formalizzando e diffondendo le best practice), ma anche le pratiche che hanno pur implicazioni in termini di KM ma che hanno connotati più generici e che le aziende possono tipicamente utilizzare anche senza fare riferimento ad esse come sistemi di KM in modo esplicito (ad esempio, utilizzare e-mail per condividere contenuti, organizzare riunioni per condividere conoscenze, costruire e gestire le competenze dei dipendenti). Come si nota, le aziende dichiarano una larga diffusione di molte di queste pratiche, ma quelle più tipicamente note come strumenti di KM (ad es. la creazione di comunità di pratica) sono meno rappresentate). In altre parole, prevalgono le attività solo genericamente connesse con il KM.

La tabella 3.2.3 mostra anche piccole differenze tra i settori. Viceversa (tabella 3.2.4) la diffusione delle pratiche di gestione della conoscenza tende a crescere con la dimensione dell'azienda stessa. In media, le aziende hanno introdotto 6 pratiche, con quasi nessuna differenza tra IT e società PS. I numeri più bassi si sono ottenuti per le piccole imprese (4), mentre i più alti per le grandi (7). Nel complesso, comunque, si tratta di un dato ampiamente prevedibile.

Tabella 3.2.3. Pratiche connesse con il KM (classificate per settori) – percentuale di risposte positive sul totale

	IT	P.S.
Immagazzinamento di K in depositi elettronici o documenti cartacei	85%	75%
Email per condividere e trasferire il K	73%	85%
Social media per pubblicare e accedere alle informazioni	54%	50%
Costruire e mantenere la conoscenza degli addetti	75%	80%
Identificazione e diffusione di buone prassi	52%	55%
Creazione di un ambiente favorevole alla diffusione del K	60%	60%
Erogazione di ricompense per gli impiegati che condividono il K	20%	20%
Organizzare incontri ad intervalli regolari per condividere le informazioni	70%	60%
Usare software ERP o CRM come strumento per imparare	52%	50%
Uso di comunità di pratica per condividere il K	31%	35%
# aziende	48	20

Tabella 3.2.4. Pratiche relative a KM (classificate per dimensione) – percentuale di risposte positive sul totale

	1 - 49	>50	n.a.	Totale campione
Immagazzinamento di K in depositi elettronici o documenti cartacei	79%	89.5%	100%	56
Email per condividere e trasferire il K	79%	68.5%	100%	52
Social media per pubblicare e accedere alle informazioni	48%	63%	100%	36
Costruire e mantenere la conoscenza degli addetti	73%	84%	100%	52
Identificazione e diffusione di buone prassi	48%	68.5%	0	36
Creazione di un ambiente favorevole alla diffusione del K	56%	68.5%	100%	41
Erogazione di ricompense per gli impiegati che condividono il K	21%	26%	0	15
Organizzare incontri consuetudinari per condividere le informazioni	62.5%	79%	100%	46
Usare software ERP o CRM come strumento per imparare	54%	47.5%	100%	36
Uso di comunità di pratica per condividere il K	25%	53.5%	0	22
# aziende	48	19	1	68

Particolarmente importante per lo studio era la domanda relativa alla motivazione e all'origine dell'introduzione di pratiche connesse con il KM (tabella 3.2.5). Questa domanda aveva lo scopo di classificare le aziende tra quelle che sembrano essere caratterizzate dall'adozione di un approccio deliberato al KM piuttosto che uno emergente. Per la maggior parte delle imprese (e indipendentemente dal settore di attività), la motivazione principale era "una percezione dei problemi nella gestione delle conoscenze nelle attività quotidiane" (59%) piuttosto che "un'analisi strategica deliberata guidata dai proprietari / dirigenti" (40%).

Tabella 3.2.5. *Motivazioni per KM e per gli approcci correlati – percentuale di risposte positive sul totale*

	IT	P.S.	Totale
Emergono quotidianamente problemi riguardanti la gestione della conoscenza	59%	60%	59%
Una strategia deliberata di analisi guidata da dirigenti/manager	40%	39%	40%
n. a.	1%	1%	1%

Quindi, il primo caso segnala un atteggiamento verso quello che è stato definito un "approccio emergente al KM", che sembra essere predominante. L'approccio emergente è chiaramente prevalente in aziende con meno di 50 dipendenti (63%), mentre c'è un numero maggiore di imprese che adottano un "approccio deliberato al KM" (53%) tra quelle più grandi. Una sostanziale conferma di questo quadro deriva da un'altra domanda (tabella 3.2.6), a riguardo di chi siano i promotori chiave delle pratiche KM nelle aziende. Nella maggior parte dei casi, gli sforzi del KM vedono un coinvolgimento diretto e la partecipazione dei "dipendenti" piuttosto che essere una decisione pura, adottata al "livello superiore" della società. Questo è particolarmente marcato nel caso delle aziende IT.

Tabella 3.2.6. *I principali promotori delle pratiche di KM – percentuale di risposte positive sul totale*

	IT	P.S.	Totale campione
Quasi esclusivamente il personale operativo	12,5%	5%	10%
Soprattutto il personale operativo, e in parte proprietari/dirigenti	12,5%	10%	12%
Il personale operativo e i dirigenti in parte uguale	42%	30%	38%
Soprattutto i proprietari/dirigenti, e in parte il personale operativo	32%	45%	36%
Quasi esclusivamente i dirigenti/proprietari	0	0	0
n.a.	1%	10%	4%
# aziende	48	20	68

Nelle tabelle 3.2.7 e 3.2.8 si trovano le risposte relative ai tipi di ostacoli incontrati dalle pratiche prima elencate (tabella 4 e 5). Nella prima tabella ci si accorge che in entrambe le categorie di imprese considerate (IT e PS) si è ottenuto una media di punteggio molto simile, fatta eccezione fatta per la risposta relativa alla mancanza di tempo da dedicare alla gestione della conoscenza, dove il settore IT si è discostato dal PS e è stata indicata una maggiore importanza appunto alla mancanza di tempo come possibile fattore che può aver ostacolato lo sviluppo delle pratiche di KM. Altro dato che si discosta, seppur in maniera parziale, dalla media lo si può trovare nelle opzioni relative al numero insufficiente di possibili utilizzatori delle pratiche e alle resistenze esposte da parte del personale nella loro attuazione, dove entrambi i settori si ritengono in disaccordo (IT: 2.10 e 2.25, PS: 2.10 e 2.35 utilizzando la Scala Likert 1 = Non sono d'accordo; 5 = Sono pienamente d'accordo). Nelle restanti domande si valuta una situazione di incertezza delle parti prese in considerazione (valutazione che oscilla attorno al punteggio di 3).

Nonostante una leggera variazione nei risultati relativi al totale, nella tabella 3.2.8 i dati ricalcano l'analisi precedente. Ovvero, per quanto riguarda i due gruppi di aziende prese in considerazione, si nota che i dati non si differenziano molto tra di loro e spesso oscillano attorno ad una valutazione intermedia, segnale di possibile indecisione e incertezza sulla risposta da dare (punteggio 3 nella scala Likert). Notiamo peraltro una costante prevalenza di “disaccordo” nelle risposte “Numero insufficiente di possibili utilizzatori” e “Resistenze da parte del personale” (come prima indicato) per tutti i gruppi di aziende prese in considerazione. Questo semplicemente sta a significare che il numero insufficiente di utilizzatori e la resistenza da parte del personale non sembrano essere problemi che preoccupano le aziende, qualsiasi dimensione esse abbiano.

Tabella 3.2.7. *Ostacoli all'introduzione delle pratiche (classificate per settori) – media dei punteggi in Scala Likert*
1 = Non sono d'accordo; 5 = Sono pienamente d'accordo

	IT	PS
Risorse finanziarie limitate	3,02	3,00
Risorse umane limitate	3,38	3,10
Mancanza di specialisti	2,58	2,60
Numero insufficiente di possibili utilizzatori	2,10	2,10
Mancanza di tempo da dedicare alla gestione della conoscenza	3,79	3,10
Resistenze da parte del personale	2,25	2,35

Tabella 3.2.8. Ostacoli all'introduzione delle pratiche (classificate per dimensione) – media dei punteggi in Scala Likert 1 = Non sono d'accordo; 5 = Sono pienamente d'accordo

	1 - 49	>50	Totale campione
Risorse finanziarie limitate	3,06	2,95	3,005
Risorse umane limitate	3,37	3,16	3,265
Mancanza di specialisti	2,77	2,16	2,465
Numero insufficiente di possibili utilizzatori	2,17	1,95	2,06
Mancanza di tempo da dedicare alla gestione della conoscenza	3,65	3,42	3,535
Resistenza da parte del personale	2,08	2,74	2,41
#aziende	48	20	68

La domanda sull' "orizzonte di pianificazione" delle attività di KM (tabella 3.2.9) mostra che, anche se le pratiche vengono spesso introdotte senza una pianificazione prevista (come si vede nelle tabelle precedenti), possono essere applicate per un tempo relativamente lungo (1-3 anni); Qui, tuttavia, c'è una differenza tra i vari settori (le aziende IT tendono ad avere un orizzonte di pianificazione più lungo per quanto riguardale attività di KM). C'è anche una parte significativa di aziende (il 24% in totale) che afferma che l'orizzonte di pianificazione "non è stato fissato in anticipo". La distribuzione in termini di dimensioni non mostra scostamento particolare da questo modello.

Tabella 3.2.9. Orizzonte di pianificazione per l'introduzione delle pratiche (per settore) – percentuale di risposte positive sul totale

	IT	P.S.	Totale campione
Breve periodo (fino ad un anno)	14,5%	35%	21%
Medio periodo (da 1 a 3 anni)	37,5%	20%	32%
Lungo periodo (più di 3 anni)	14,5%	20%	16%
Non è stato prefissato	27,5%	15%	24%
n.a.	6%	10%	7%
# aziende	48	20	68

Sempre seguendo il tipo analisi precedente, nelle tabelle 3.2.10 e 3.2.11 troviamo risposta alla domanda “Con riferimento alle pratiche sopra elencate, le tecnologie ICT cosa hanno rappresentato?”. Partendo sempre dalla suddivisione tra aziende IT e PS, vediamo che le tecnologie ICT hanno rappresentato situazioni diverse per i due diversi tipi di imprese. Per le prime vediamo i due picchi principali sulle risposte relative al fatto che esse abbiano rappresentato un supporto all’introduzione delle pratiche e che fossero anche un prerequisito fondamentale per la loro introduzione. Per le imprese PS invece il picco si ha sul fatto che siano state di supporto all’introduzione delle varie pratiche, con in questo caso però, una notevole differenza dalla prima e dalla terza opzione (“Ha favorito l’introduzione delle pratiche” e “Un prerequisito essenziale per l’introduzione delle pratiche”). Questo ha evidenziato quanto le tecnologie ICT siano state importanti in entrambi i casi per supportare le varie pratiche di gestione della conoscenza. Si può vedere che comunque la seconda opzione continua essere, seppur di poco, la più accreditata. La risposta “Ha favorito l’introduzione delle pratiche” seppur non sia stata presa in considerazione come le altre due, ha comunque un peso rilevante all’interno del gruppo di risposte. Quindi possiamo concludere che le tecnologie ICT hanno rappresentato maggiormente un appoggio o un punto di partenza per l’introduzione delle pratiche di gestione della conoscenza, ma anche un’opportunità alla loro introduzione, seppur in percentuale minore.

Tabella 3.2.10. *Rappresentazione tecnologie ICT (classificate per settori) – percentuale di risposte positive sul totale*

	IT	P.S.
Ha favorito l’introduzione delle pratiche	27,1%	25%
Ha supportato l’introduzione delle pratiche	35,4%	45%
Rappresenta un prerequisito fondamentale	37,5%	25%
Altro	0	0
n.a.	0	5%
#aziende	48	20

Tabella 3.2.11. *Rappresentazione tecnologie ICT (classificate per numero) – percentuale di risposte positive sul totale*

	1 - 49	>50	n.a.	Totale campione (N°)	Totale campione (%)
Ha favorito l'introduzione delle pratiche	21%	26%	0	15	22,1
Ha supportato l'introduzione delle pratiche	37,5%	37%	100%	26	38,2
Rappresenta un prerequisito fondamentale	33%	37%	0	23	33,8
Altro	0	0	0	0	0
n.a.	8%	0	0	4	5,9
#aziende	48	19	1	68	100

Sia per quanto riguarda la domanda 13 “Le pratiche sopra elencate sono state introdotte”, e sia per la domanda 14 “le pratiche sopra elencate mirano”, si possono trarre le stesse conclusioni visto l'andamento dei dati molto simili presenti nelle relative tabelle. Possiamo vedere subito come nelle tabelle riguardanti la suddivisione tra imprese IT e PS (tabella 3.2.12 e 3.2.13), nella colonna delle aziende IT si ha una netta prevalenza di risposte per l'opzione che concerne sia lo sfruttamento della conoscenza esistente in azienda e sia per esplorare nuove conoscenze. Altro punto rilevante si ha per quanto riguarda la risposta relativa al fatto che le pratiche siano state introdotte sia per diffondere/far circolare la conoscenza che a documentare/immagazzinare la conoscenza. Per quanto riguarda le aziende PS abbiamo invece due risposte prevalenti, ovvero come per le aziende IT “Sia per sfruttare la conoscenza esistente in azienda che per esplorare nuove conoscenze” e in aggiunta “Soprattutto per sfruttare la conoscenza esistente e in misura minore per esplorare nuove conoscenze” (mentre relativamente alla tabella 3.2.12, anche per le aziende PS persiste la prevalenza della risposta “Sia a diffondere/far circolare la conoscenza che a documentare/immagazzinare la conoscenza”). Questo può voler dire che per le società di Information Technology risulta essere rilevante la possibilità di sfruttare la nuova conoscenza unita con quella precedente, in quanto si trovano in un ambiente in continuo mutamento con l'upgrade di tecnologie già esistenti, o il lancio sul mercato nuovi strumenti tecnologici. Per le società di Professional Services invece non essendoci lo stesso grado innovazione e di mutamento delle tecnologie che c'è per le IT danno molta importanza sì, allo sfruttamento delle nuove conoscenze, ma in maniera più rilevante alla lavorazione delle conoscenze già presenti in azienda.

Tabella 3.2.12. *Introduzione delle pratiche (classificazione per settori) – percentuale di risposte positive sul totale*

	IT	P.S.
a) Quasi esclusivamente per sfruttare la conoscenza esistente	10,4%	0
b) Soprattutto per sfruttare la conoscenza esistente e in misura minore per esplorare nuove conoscenze	14,6%	30%
c) Sia per sfruttare la conoscenza esistente che per esplorare nuove conoscenze	66,7%	40%
d) Soprattutto per esplorare nuove conoscenze e in misura minore per sfruttare la conoscenza esistente	4,2%	15%
e) Quasi esclusivamente per esplorare nuove conoscenze	4,1%	5%
n.a.	0	10%
#aziende	48	20

Tabella 3.2.13. *Introduzione delle pratiche – percentuale di risposte positive sul totale*

	IT	P.S.	Totale %
Aziende che rispondono prevalentemente ab	25%	30%	26,5
Aziende che rispondono prevalentemente c	66,7%	40%	58,8
Aziende che rispondono prevalentemente de	8,3%	20%	11,7
n.a.	0	10%	3
#aziende	48	20	68

Nelle tabelle 3.2.13 e 3.2.15 invece si sono raggruppate le imprese in 3 categorie: quelle che hanno risposto 'a' o 'b' relativamente ai punti elencati nella tabella 3.2.12 (ossia chi fa prevalere la circolazione della conoscenza già esistente in azienda, quelle che hanno risposto 'c' (relativo a una situazione equilibrata relativamente allo sfruttamento di conoscenze vecchie e nuove), e infine quelle che hanno risposto 'd' o 'e' (per le quali quindi prevale l'esplorazione di nuova conoscenza). In questo caso notiamo una marcata differenza tra chi ha introdotto tali pratiche applicandole in prevalenza alla conoscenza esistente e chi invece ha usato in prevalenza le pratiche per l'esplorazione e l'acquisizione di nuove conoscenze, in percentuale molto minore. La maggioranza delle imprese comunque dichiara una situazione bilanciata tra KM applicato a conoscenze esistenti o a nuove conoscenze. Ciò permette analoghe conclusioni a quelle relative alle tabelle 3.2.12 e 3.2.14.

Tabella 3.2.14. Obiettivi delle pratiche (classificazione per settori) – percentuale di risposte positive sul totale

	IT	P.S.
a) Quasi esclusivamente a diffondere/far circolare la conoscenza	12,5%	10%
b) Soprattutto a far circolare la conoscenza, e in misura minore a immagazzinare la conoscenza	16,7%	10%
c) Sia a far circolare la conoscenza che a immagazzinare la conoscenza	58,3%	55%
d) Soprattutto a immagazzinare la conoscenza, e in misura minore a far circolare la conoscenza	10,4%	15%
e) Quasi esclusivamente a documentare/immagazzinare la conoscenza	2,1%	0
n.a.	0	10%
#aziende	48	20

Tabella 3.2.15. Obiettivi delle pratiche – percentuale di risposte positive sul totale

	IT	P.S.	Totale %
Aziende che rispondono prevalentemente ab	29,2%	20%	26,5
Aziende che rispondono prevalentemente c	58,3%	55%	57,4
Aziende che rispondono prevalentemente de	12,5%	15%	13,2
n.a.	0	10%	2,9
#aziende	48	20	68

La tabella 3.2.16 mostra alcune caratteristiche delle pratiche di KM e sottolinea che il punto più rilevante è "l'integrazione con le altre pratiche dell'impresa " mentre il meno valutato è il "livello di formalizzazione". Inoltre, come si può prevedere, la formalizzazione cresce con le dimensioni, mentre l'uso "volontario", ossia spontaneo, è più elevato nelle aziende più piccole.

Il ruolo delle applicazioni ICT è per lo più considerato "un supporto per l'introduzione delle pratiche KM" (38% delle imprese) o "un'opportunità" (26%) piuttosto che un "requisito". Ciò può indicare che le attività di KM vengano percepite più come attività human-oriented che possono (oppure no) utilizzare sistemi ICT. L'orientamento strategico del KM vede una combinazione di risultati che va da "orientamento verso la gestione delle conoscenze esistenti" a "verso l'esplorazione di nuove conoscenze" (59%).

Ciò può essere interpretato in modi diversi: forse le aziende hanno un approccio eclettico, o forse non esiste un particolare orientamento delle loro attività di KM (cioè esiste un approccio " cherry picking "). Un risultato simile deriva dal prevalente "orientamento operativo" delle attività KM, che vede il 58% delle aziende che rispondono che il KM serve a "documentare / archiviare la conoscenza e a farla circolare" allo stesso tempo, senza alcuna prevalenza particolare di uno o l'altro obiettivo.

La sezione finale del questionario ha proposto due punti in merito alla "consapevolezza" del KM come campo manageriale. Le aziende hanno dichiarato che "i concetti e le applicazioni del KM sono noti nella nostra organizzazione" (punteggio 3,71 in una scala di Likert dove 1 = non sono d'accordo e 5 = sono pienamente d'accordo); Tuttavia, c'è una certa contraddizione con una successiva domanda "Può fornire una definizione di KM?" a cui solo il 45% dei dirigenti intervistati ha fornito una risposta.

Tabella 3.2.16. *Natura delle pratiche di KM (per dimensione) - punteggi su scala Likert (1 = non sono d'accordo; 5 = sono pienamente d'accordo)*

	1 - 9	50- 249	n.a.	Totale
Il loro livello di formalizzazione è molto alto	3	3.21	3	3.05
L'uso da parte dei dipendenti è volontario	3.40	3.00	2	3.26
Sono integrati con le altre pratiche aziendali	3.64	3.58	3	3.61
Sono utilizzati in tutta l'azienda	3.17	2.95	3	3.10
Sono flessibili	3.67	3.67	4	3.67

3.3 CLASSIFICAZIONE DEGLI APPROCCI AL KM:

Come in precedenza esposto, il presente lavoro intende comprendere come le aziende KIBS approccino la gestione della conoscenza in azienda. Quest'obiettivo è stato indagato con riferimento ai settori IT e PS presenti sul territorio spagnolo. In particolare l'indagine ha approfondito i seguenti temi: identificazione delle fonti di conoscenza; grado di formalizzazione delle pratiche introdotte interne all'azienda; quali pratiche sono state introdotte e in special modo da chi; da chi poi vengono applicate le attività collegate alla gestione della conoscenza; la loro flessibilità e il loro livello di conoscenza riguardante tecniche e strumenti. Integrando i dati raccolti diventa possibile proporre una sintesi di quanto emerso dall'indagine e sviluppare alcune riflessioni sui temi di ricerca sopra elencati.

La panoramica degli approcci di KM è abbastanza variegata anche in un settore omogeneo come nelle aziende KIBS, che dovrebbero essere caratterizzate tutte da un'elevata propensione verso le attività di KM. Ci sono tuttavia alcuni elementi interessanti che emergono dal campione analizzato. Innanzitutto, mentre la conoscenza è chiaramente percepita come una "risorsa strategica delle imprese" e le imprese dichiarano anche che "i concetti e le

applicazioni del KM sono noti", la maggioranza degli intervistati non è stata in grado di fornire una "definizione di KM", il che risulta dunque un aspetto contraddittorio. L'origine delle attività di KM deriva nella maggioranza dei casi dalle esigenze che "emergono dal basso" nelle attività quotidiane aziendali, con pari coinvolgimento dei dipendenti nella gestione regolare delle attività. Le pratiche di KM spesso non sono formalizzate e basate sull'applicazione volontaria, specialmente nel caso delle piccole imprese, e forse proprio per questo motivo le attività ICT sono più un sostegno che un prerequisito del KM.

Per quanto riguarda l'obiettivo di ricerca principale relativo alla classificazione degli approcci di KM, utilizzando la distinzione "deliberata / emergente", la tabella 3.3.1 fornisce alcuni spunti interessanti. Essa classifica le risposte degli intervistati in due categorie: aziende che dichiarano un approccio sostanzialmente emergente (colonna "a" nella tabella) o un approccio sostanzialmente "deliberato" (colonna "b"). Le aziende sono state suddivise sulla base delle loro risposte ad alcune domande caratterizzanti del questionario, che ci hanno consentito di separarle così in due gruppi distinti, nonostante alcune non presentassero dei tratti puramente deliberati o emergenti.

La tabella riportata di seguito evidenzia alcune regolarità. Le piccole imprese sono più orientate verso un approccio emergente, dove c'è meno consapevolezza dei problemi connessi al KM, meno persone vengono assegnate a compiti KM e non sono stati adottati sostanzialmente un sistema gratificante per il KM. Il numero medio di pratiche correlate al KM è più basso e le pratiche di KM particolari (come ad esempio le comunità di pratica) sono meno impiegate. Le pratiche di KM sono più flessibili e meno integrate nel resto dell'impresa. Inoltre si evidenziano a volte delle discordanze tra le domande riguardanti il tipo di approccio alla gestione della conoscenza e al suo grado di formalizzazione; ciò accade più spesso per le aziende con un numero di lavoratori < 50. Probabilmente perché nelle aziende più piccole il livello di conoscenza teorica riguardo al KM, e quindi il livello di auto valutazione delle proprie competenze può essere solo parzialmente completo. Al contrario di aziende più grandi che necessitano di avere delle conoscenze di base più robuste per gestire pratiche ad un livello di formalizzazione più alto. Altri punti (ad esempio, orizzonte temporale o obiettivi del KM) non mostrano una chiara differenza tra i due gruppi, e meritano dunque ulteriori indagini.

Tabella 3.3.1. Caratterizzazione degli approcci Emergente e Deliberato al KM

	a)	b)
# di aziende che rispondono	43	25
% di aziende (in totale)	63%	37%
% di piccole aziende (numero impiegati ≤ 50)	77%	68%
Consapevolezza dei problemi relativi al KM (Scala Likert 1-5)	3,98	4.08
Sono state adottate soluzioni alla gestione del K	3.63	3,92
Ci sono persone devote alla gestione della conoscenza in azienda	2.81	3.28
Applicazioni: catturare e immagazzinare la conoscenza in depositi o documenti	74%	96%
Ricompensa per i dipendenti che condividono la conoscenza	14%	36%
Usare pratiche comuni per condividere la conoscenza	25,5%	44%
Media delle pratiche introdotte	7,1	9,1
Ruolo significativo dei dirigenti nel promuovere il KM	77%	68%
Pianificare piani di lungo termine (>3 anni)	16%	16%
Obiettivo strategico: generalmente sfruttare la conoscenza esistente	28%	24%
Obiettivo strategico: sfruttare la conoscenza esistente e anche esplorarne di nuova	70%	75%
Le pratiche KM sono integrate con altre pratiche	2.80	3.2
Le pratiche KM sono utilizzate in tutta l'azienda	3.30	3.67
Le pratiche di KM sono flessibili	3.58	3.08
Nella nostra azienda le pratiche di KM sono note	3.12	3.82
E' nota la definizione di Knowledge Management	44%	48%

CONCLUSIONI:

In questo capitolo verranno formulate alcune riflessioni conclusive sul tema affrontato e sul lavoro di ricerca svolto, al fine di sottolineare i principali risultati ottenuti, evidenziandone inoltre limiti e possibili ulteriori sviluppi.

Come in precedenza esposto, il presente lavoro intendeva comprendere come le aziende KIBS approccino alla gestione della conoscenza in azienda. Quest'obiettivo è stato indagato con riferimento ai settori IT e PS presenti sul territorio spagnolo. In particolare l'indagine ha approfondito i seguenti temi; identificazione delle fonti di conoscenza; grado di formalizzazione delle pratiche introdotte interne all'azienda; quali pratiche sono state introdotte e in special modo da chi; da chi poi vengono applicate le attività collegate alla gestione della conoscenza; la loro flessibilità e il loro livello di conoscenza riguardante tecniche e strumenti. Ora si presenta una sintesi di quanto emerso dall'indagine e si sviluppano alcune riflessioni sui temi di ricerca sopra elencati.

Partendo da più a monte, ovvero dalle prime fasi di realizzazione del questionario e raccolta dati, una prima difficoltà riscontrata, e che è giusto richiamare, è stata nel contattare le aziende affinché compilassero il questionario. Le aziende più piccole non ritenevano importante o necessario contribuire con i loro dati al completamento della ricerca, quindi spesso si tiravano indietro declinando l'invito a partecipare. Per le aziende più grandi invece il problema maggiore è stato arrivare ad un contatto diretto interno all'azienda. Spesso il percorso che si doveva fare per riuscire a contattare manager o responsabili necessitava di un numero di telefonate o invio di email più alto. Di questa difficoltà va comunque tenuto conto nel valutare i risultati ottenuti.

Passando poi nel merito della ricerca, lo studio ha analizzato come i KIBS affrontino il problema della gestione della conoscenza interno all'azienda. Ciò è stato esaminato con riferimento al settore dei servizi IT e PS spagnoli, attraverso un questionario che è stato sottoposto alle diverse imprese. Il tema principale affrontato è stato quello riguardante il tipo di approccio alla gestione della conoscenza intrapreso dalle varie aziende. Si è deciso di affrontare questo tema, parte di una ricerca più ampia presente in vari stati europei, per dimostrare e confermare la validità della classificazione nelle due macro categorie di approccio al KM (deliberato ed emergente), e l'utilità per caratterizzare le varie aziende KIBS all'interno di tali categorie.

Lo studio quindi conferma quello che è stato già sostenuto negli studi precedenti (Bolisani et al. 2015), che gli approcci emergenti e deliberati hanno caratteristiche diverse. Inoltre si possono relazionare buona parte delle piccole imprese ad un approccio emergente, basato

quindi su un approccio formale, di tipo bottom-up, originato dalle pratiche giornaliere svolte in azienda. Il concetto di “approccio emergente” può essere utile per aiutare i ricercatori ad analizzare e identificare la ricca variazione di approcci al KM che possono essere trovati nelle varie aziende.

Molto utile sarebbe includere l'idea di approccio emergente all'interno dei programmi di studio e anche formazione riguardanti il knowledge management, in quanto i futuri manager devono essere in grado di approcciarsi in maniera differente in base al tipo di azienda in cui si trovano inseriti, e quindi al tipo di gestione della conoscenza che utilizzano. In altri termini, non potendo o non volendo molte aziende utilizzare un approccio deliberato (ossia strutturato e pianificato) alla gestione della conoscenza, i dirigenti potrebbero comunque essere preparati a identificare e sfruttare le buone pratiche di KM implementate dal basso, e farne tesoro per l'intera organizzazione secondo quanto appunto rappresenta un approccio che è stato qui definito come emergente. Ad ogni modo, questo studio ha caratteri ancora preliminari, e mostra che la caratterizzazione proposta necessita comunque di un'ulteriore analisi più approfondita, che può significare applicare metodi statistici più complessi, o ampliare il campione, anche tramite un confronto con imprese simili di altri paesi. Ciò è dunque un'implicazione importante per una futura agenda di ricerca.

In secondo luogo, lo studio mostra chiaramente che, anche se viviamo in una società della conoscenza, sembra che i dirigenti spesso non abbiano una chiara definizione del KM, spesso nemmeno quando dichiarano di utilizzare un approccio deliberato e pianificato a tali pratiche. In molti casi, implementano le strutture di KM basate sulla loro conoscenza intuitiva e sulle procedure informali. Ciò, come già citato nella discussione dei risultati, può essere ricondotto ad una scarsa conoscenza teorica dell'argomento e quindi alla propensione ad attuare pratiche basate sull'intuito e non strutturate attraverso più solide basi di applicazione. C'è da dire inoltre che la maggioranza delle aziende che seguono un approccio strutturato sono quelle che dedicano tempo e personale alla gestione delle problematiche di Knowledge Management. Ciò solitamente è più presente in aziende grandi, con una struttura interna più solida e strutturata.

I risultati inoltre continuano ad essere in linea con le precedenti ricerche condotte (Bolisani et al. 2015, 2016; Zieba et al. 2016) che indicano come le attività di KM tendono ad essere spesso informali e occasionali. Una spiegazione possibile è che, sebbene i dirigenti abbiano un certo controllo sulle attività del KM, non hanno però tempo e risorse per controllare tutto ciò che viene detto e fatto all'interno dell'azienda (ad esempio, cosa succede alla pausa caffè o dopo una riunione), e ciò a sua volta potrebbe portare a pratiche improvvisate di KM, nonché tecniche o strumenti occasionali. Un'altra spiegazione possibile è che non c'è ancora molta

consapevolezza e comprensione del KM come disciplina manageriale. Questo ha importanti implicazioni per la pratica. I risultati ottenuti dalla KIBS spagnola indicano la necessità di promuovere una strategia di conoscenza formale e di considerare le possibilità che la società della conoscenza può offrire alle imprese per migliorare le loro prestazioni.

Concludendo, si ritiene che questo sia un punto importante poiché non molti dirigenti, essendo sovraccaricati dal proprio lavoro, incoraggiano una strategia pianificata e formale per aggiornare le loro strutture KM. È un dato di fatto che in molti casi le pratiche di KM sono così poco definite nell'organizzazioni che il management finisce per non avere controllo su di esse. Esiste quindi l'urgenza di approcci per diffondere una migliore conoscenza delle pratiche di KM strutturate e per facilitare il coinvolgimento attivo della dirigenza.

APPENDICE 1

Questionario per analizzare gli approcci emergenti/deliberati al KM nelle imprese

Per rispondere si indichi un numero da 1 a 5, dove:

1 sta per: "in totale disaccordo"

2 sta per: "in disaccordo"

3 sta per: "indeciso"

4 sta per: "d'accordo"

5 sta per: "pienamente d'accordo"

1. **La conoscenza (tecnica, manageriale e di mercato) è la più importante risorsa competitiva della nostra società** *(in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)*
2. **Nella nostra società abbiamo identificato e analizzato i tipi e le fonti di conoscenza che servono per il nostro business** *(in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)*
3. **Nella nostra società sono state definite dalla direzione e comunicate in modo chiaro le modalità con cui gli addetti devono acquisire e usare la conoscenza che serve per il nostro business** *(in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)*
4. **Nella nostra società abbiamo identificato e siamo consapevoli dei problemi legati alla gestione della conoscenza** *(in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)*
5. **Nella nostra società abbiamo adottato esplicite soluzioni tecniche e/o organizzative per risolvere i problemi legati alla gestione della conoscenza** *(in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)*
6. **Nella nostra società abbiamo uno o più addetti che (a tempo pieno o parziale) si occupano specificatamente di trovare e mettere in atto soluzioni a problemi legati alla gestione della conoscenza** *(in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)*

7. Nella sua società sono state introdotte negli ultimi cinque anni alcune delle pratiche qui sotto riportate?

- a) Immagazzinamento di conoscenza tecnica o di mercato in depositi elettronici o in documenti cartacei (ad es. manuali, lezioni apprese, progetti passati);
- b) Uso dell'email per condividere e trasferire conoscenza tecnica e di mercato;
- c) Uso dei Social Media (ad es. wiki, blogs, Facebook, ecc.) per condividere e trasferire conoscenza tecnica e di mercato;
- d) Costruzione e aggiornamento del know how e degli skill professionali degli addetti (tramite seminari, addestramento specifico, mentoring, corsi di aggiornamento);
- e) Identificazione e diffusione (attraverso rapporti, lezioni apprese, narrazioni) di buone prassi interne ed esterne;
- f) Creazione di un ambiente favorevole alla diffusione della conoscenza (ad es. sale riunioni, spazi ricreativi per gli addetti);
- g) Erogazione di ricompense (monetarie e non, anche riconoscimenti) agli addetti che condividono la loro conoscenza;
- h) Organizzazioni di meeting ad intervalli regolari per scambiare informazioni su progetti, prodotti, questioni di mercato, ecc.;
- i) Uso di applicazioni ERP o CRM non solo per gestire dati di natura operativa ma anche per conoscere i mercati, come gestire i clienti, i fornitori, ecc.;
- j) Uso di Comunità di Pratica per condividere conoscenza.

8. Le pratiche sopra riportate sono state messe in atto (si indichi l'affermazione che meglio descrive il caso della sua società):

- a. perché durante l'attività quotidiana ci si è resi conto che esistevano problemi relativi all'immagazzinamento, recupero o condivisione della conoscenza
- b. a seguito di una attenta analisi realizzata o voluta dai proprietari, dai dirigenti o dai manager

9. I principali promotori dell'introduzione di tali pratiche sono stati (si indichi una sola risposta):

- a. Quasi esclusivamente il personale operativo
- b. Soprattutto il personale operativo, con un qualche coinvolgimento dei proprietari/dirigenti
- c. Il personale operativo e i dirigenti/proprietari in parti uguali
- d. Soprattutto i proprietari/dirigenti, con un qualche coinvolgimento del personale operativo
- e. Quasi esclusivamente i dirigenti/proprietari

10. L'introduzione di tali pratiche è stata ostacolata da:

- a. Risorse finanziarie limitate (*in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5*)
- b. Risorse umane limitate (*in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5*)
- c. Mancanza di specialisti in grado di farlo (*in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5*)
- d. Un numero insufficiente di possibili utilizzatori (*in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5*)
- e. Mancanza di tempo da dedicare alla gestione della conoscenza (*in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5*)
- f. Resistenze da parte del personale (*in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5*)

11. L'introduzione di queste pratiche ha fatto riferimento ad un orizzonte temporale di:

- a. Breve periodo (fino ad un anno)
- b. Medio periodo (da 1 a 3 anni)
- c. Lungo periodo (sopra i 3 anni)
- d. Non è stato prefissato

12. Con riferimento alle pratiche sopra elencate, le tecnologie ICT hanno rappresentato (si indichi l'affermazione che meglio rappresenta il caso aziendale):

- a. Una opportunità che ha favorito l'introduzione delle pratiche
- b. Un supporto all'introduzione delle pratiche
- c. Un prerequisito essenziale per l'introduzione delle pratiche
- d. Altro

13. Le pratiche sopra elencate sono state introdotte (si indichi l'affermazione che meglio rappresenta il caso aziendale):

- a. Quasi esclusivamente per sfruttare la conoscenza esistente in azienda
- b. Soprattutto per sfruttare la conoscenza esistente in azienda e in misura minore per esplorare nuove conoscenze
- c. Sia per sfruttare la conoscenza esistente in azienda che per esplorare nuove conoscenze
- d. Soprattutto per esplorare nuove conoscenze sfruttare e in misura minore per la conoscenza esistente in azienda
- e. Quasi esclusivamente per esplorare nuove conoscenze

14. Le pratiche sopra elencare mirano (si indichi l'affermazione che meglio rappresenta il caso aziendale):

- a. Quasi esclusivamente a diffondere/far circolare la conoscenza
- b. Soprattutto a diffondere/far circolare la conoscenza, e in misura minore a documentare/immagazzinare la conoscenza
- c. Sia a diffondere/far circolare la conoscenza che a documentare/immagazzinare la conoscenza
- d. Soprattutto documentare/immagazzinare la conoscenza, e in misura minore a diffondere/far circolare la conoscenza,
- e. Quasi esclusivamente a documentare/immagazzinare la conoscenza

15. Le pratiche introdotte sono usate soprattutto per (si indichi una sola risposta):

- a. Creare/acquisire nuova conoscenza
- b. Immagazzinare/recuperare conoscenza esistente
- c. Trasferire/condividere conoscenza
- d. Applicare la conoscenza disponibile

16. Il livello di formalizzazione delle pratiche introdotte è molto elevato (in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)

17. Le pratiche introdotte vengono usate dal personale su base volontaria (in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)

18. Le pratiche introdotte sono strettamente connesse o integrate con altre pratiche/sistemi usati nella società (in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)

19. Le pratiche introdotte sono usate da tutte le componenti della società (in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)

20. Le pratiche introdotte sono flessibili e semplici da adattare alle necessità della società e/o del personale (in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)

21. Nella nostra società siamo a conoscenza dei concetti e degli strumenti del knowledge management (in totale disaccordo 1 – pienamente d'accordo 5)

22. Ha una sua definizione di knowledge management?

- a. No
- b. Sì (si provi a riportarla)

Si indichi l'età della società

Si indichi il numero di addetti della società

Si indichi l'età del rispondente

Si indichi il ruolo/posizione del rispondente

Proprietario

AD/Direttore

Manager

Tecnico

Altro (indicare)

Si indichi il settore di appartenenza della società:

- ICT/Servizi software
- Servizi di R&D
- Servizi tecnici (architettura & ingegneria)
- Servizi professionali (legali, contabilità, consulenza manageriale)
- Servizi di marketing/comunicazione
- Altro (indicare)

Per cortesia può descrivere in modo sintetico il prodotto/servizio offerto dalla sua società

APPENDICE 2

Cuestionario para analizar los enfoques emergentes/deliberados al KM en las empresas

Para responder indicar un numero desde 1 a 5, donde:

1 esta: "en total desacuerdo"

2 esta: "en desacuerdo"

3 esta: "indeciso"

4 esta: "de acuerdo"

5 esta: "totalmente de acuerdo"

- 1. El conocimiento (técnico, de gestión y de mercado) es el recurso más importante de nuestra empresa** *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*
- 2. En nuestra empresa hemos identificado y analizado los tipos y las fuentes de conocimiento que necesitamos** *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*
- 3. En nuestra empresa se han definido por la dirección, y se ha comunicado de manera clara, las modalidades en las que los empleados tienen que adquirir y usar el conocimiento que necesitamos para nuestra empresa** *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*
- 4. En nuestra empresa hemos identificado y somos conscientes de los problemas relacionados con la gestión del conocimiento** *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*
- 5. En nuestra empresa hemos adoptado explicitas soluciones técnicas y/u organizativas para resolver problemas relacionados con la gestión del conocimiento** *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*
- 6. En nuestra empresa tenemos uno o más empleados que (a tiempo completo o parcial) tratan específicamente de buscar o poner en marcha soluciones a problemas relacionados con la gestión del conocimiento** *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*

7. ¿En su empresa se han introducidos en los últimos cinco años algunas de las practicas que puede ver a continuación?

- a) almacenamiento del conocimiento técnico y del mercado en base de datos o en documentos de papel (ej. manuales, lecciones aprendidas, proyectos pasados);
- b) Uso de los correos para compartir y transferir el conocimiento técnico y de mercado;
- c) Uso de los Social Media (ej. wiki, blogs, Facebook, etc.) para compartir y trasferir el conocimiento técnico y de mercado;
- d) Construcción y actualización del know how y de las habilidades profesionales de los empleados (mediante seminarios, formación específica, mentoring, curso de actualización);
- e) identificación y difusión (mediante informes, lecciones aprendidas, narraciones) de buenas normas internas y externas;
- f) creación de un ambiente favorable para la difusión del conocimiento (ej. salas de reunionés, espacios recreativos por los adeptos);
- g) Gratificar con recompensas (monetaria y no monetarias, también reconocimiento) por los empleados que han compartido el conocimiento;
- h) Organizaciones de reuniones con cierta frecuencia para compartir informaciones sobre proyectos, productos, aspectos de mercados, etc.;
- i) Uso de aplicaciones ERP o CRM no solo para gestionar datos de naturaleza operativa, sino también para conocer los mercados, como gestionar los clientes, los formadores, etc.;
- j) Uso de la comunidad de prácticas para compartir el conocimiento.

8. Las prácticas anteriores se ponen en acto (indicar la afirmación que mejor describe el caso de tu empresa):

- a. Porque durante las actividades cotidianas nos hemos dado cuenta que existen problemas relacionados con el almacenamiento, recuperación o intercambio del conocimiento.
- b. Tras un cuidado análisis realizado por los propietarios, directivos o mandos intermedios.

9. Los principales promotores de la introducción de las prácticas son (poner una sola respuesta):

- a. Casi exclusivamente los trabajadores operativos
- b. Especialmente los trabajadores operativos, con una implicación de los propietarios/dirigentes
- c. Los trabajadores operativos y los dirigentes/propietarios en partes iguales
- d. Especialmente los propietarios/dirigentes, con algunas implicación del los trabajadores operativos
- e. Casi exclusivamente director / propietario

10. La introducción de tal practicas se ve obstaculizada por:

- a. Recursos financieros limitados (*en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5*)
- b. Recursos humanos limitados (*en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5*)
- c. Falta de especialistas capaces de hacerlo (*en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5*)
- d. Un número insuficiente de posibles utilizadores (*en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5*)
- e. Falta de tiempo da dedicar a la gestión del conocimiento (*en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5*)
- f. Resistencia por parte del personal (*en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5*)

11. La introducción de estas prácticas han hecho referencia a un horizonte temporal de:

- a. Corto periodo (hasta a 1 año)
- b. Medio periodo (desde 1 a 3 años)
- c. Largo periodo (sobre i 3 años)
- d. No esta prefijado

12. Con referencia a las prácticas arriba explicadas, las tecnologías ICT han representado (indicar la afirmación que mejor representa en caso de su empresa):

- a. Una oportunidad que ha favorecido la introducion de las practicas
- b. Un apoyo en la introducion de las practicas
- c. Un punto de partida esencial para la introducion de las practicas
- d. Otro

13. Se han introducidos las prácticas arriba explicadas (indicar la afirmación que mejor representa en caso de su empresa):

- a. Casi exclusivamente para disfrutar el conocimiento existente en la empresa
- b. Especialmente para disfrutar el conocimiento existente en la empresa en menor medida para explorar nuevo conocimiento
- c. Para disfrutar el conocimiento existente en la empresa, y también para explorar nuevo conocimiento
- d. Especialmente para explorar nuevo conocimiento y en menor medida por el conocimiento existente en la empresa
- e. Casi exclusivamente para explorar nuevo conocimiento

14. Las prácticas arriba explicadas miran (indicar la afirmación que mejor representa en caso de su empresa):

- a. Casi exclusivamente para difundir/hacer circular el conocimiento
- b. Especialmente para difundir/hacer circular el conocimiento. Y en menor medida para documentar/almacenar el conocimiento
- c. Para difundir/hacer circular el conocimiento, y también para documentar/almacenar el conocimiento
- d. Sobre todo documentar/almacenar el conocimiento, y en menor medida a difundir/circular el conocimiento
- e. Casi exclusivamente a documentar/almacenar el conocimiento

15. Las prácticas introducidas son usadas sobre todo para (indicar una sola respuesta):

- a. Crear/adquirir nuevo conocimiento
- b. Almacenar/recuperar el conocimiento existente
- c. Trasferir/compartir el conocimiento
- d. Aplicar el conocimiento disponible

16. El nivel de formalización de las prácticas introducida es muy elevado (en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)

17. Las prácticas introducidas son utilizadas por los empleados de forma voluntaria (en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)

18. Las prácticas introducidas están estrechamente relacionadas o integradas con otras practicas/sistemas usados en la empresa *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*

19. Las prácticas introducidas son usadas en todas las competencias de la empresa *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*

20. Las prácticas introducidas son flexibles y sencillas para adaptar a la necesidad de la empresa y/u del personal *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*

21. En nuestra empresa conocemos los conceptos y los instrumentos de gestión de conocimiento *(en total desacuerdo 1 – totalmente de acuerdo 5)*

22. ¿Tiene una definición sobre gestión de conocimiento ?

- a. No
- b. Si (intenta a escribirla aqui abajo)

Indicar la edad de la empresa

Indicar el número de trabajadores en la empresa

Indicar la edad del entrevistado

Indicar el rol/posicion del entrevistado

Propietario

AD/Direttor

Manager

Tecnico

Otro (especificar)

Indicar el sector al que pertenezca de la empresa:

- ICT/Servicios software
- Servicios de R&D
- Servicios técnicos (arquitectura & ingenieria)
- Servicios profesionales (legal, contabilidad, consulenza managerial)
- Servicios de marketing/comunicacion
- Otro (especificar)

Por favor puede describir brevemente el producto/servicio que ofrece su empresa

BIBLIOGRAFIA

Alegre, J. & Sard, M. (2015). When demand drops and prices rise. Tourist packages in the Balearic Islands during the economic crisis. *Tourism Management*, 46, 375-385.

Alvarez, I., Cilleruelo, E. and Zamanillo, I. (2015) "IsFormality in Knowledge Management PracticesRelated to the Size of organizations? The Basque Case", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 00 (0), pp.1–18 . DOI: 10.1002/hfm.20618

Argote, L. (2013), *Organizationallearning: Creating, retaining and transferring knowledge*, 2nd Edition, Springer, New York.

Barney, J.B. (1991), "Firmresources and sustainedcompetitiveadvantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.

Bierly, P. and Chakrabarti, A. (1996),"Generic knowledge strategies in the US pharmaceuticalindustry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 123-135.

Bolisani E., Cazzaniga F., Martinez-Martinez A., J.G. & Garcia A. (2017). Identification and comparison of KM strategic approaches: analysis of Spanish KIBS companies.

Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2).

Bolisani, E., & Handzic, M. (Eds.). (2014). *Advances in knowledge management: Celebrating twenty years of research and practice* (Vol. 1). Springer.

Bolisani, E., Paiola, M. & Scarso, E. (2014). Cognitive features of KIBS companies: evidence from a cluster analysis. *International Journal of Services Technology and Management*, 20(4-6): 215-232.

Bolisani, E., Paiola, M., & Scarso, E. (2013). Knowledge protection in knowledge-intensive business services. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 192-211.

Bolisani, E., Scarso, E. and Zieba, M. (2015) "How to deal with knowledge in small companies? Defining emergent KM approach", *GUT FME WorkingPaper Series A*, 2(27).

Bolisani, E., Scarso, E. and Zięba, M. (2016). How to deal with knowledge in small companies? Defining emergent KM approach. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 13(2-3): 104-118.

Bolisani, E., Scarso, E., & Zieba, M. (2015). Emergent versus deliberate knowledge management strategy: literature review and case study analysis. In *European Conference on Knowledge Management*, Udine, 3-4 September

Bratianu, C. (2015b), *Organizational knowledge dynamics: Managing knowledge creation, acquisition, sharing, and transformation*, IGI Global, Hershey.

California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999, pp. 125-145

Chen, A.H., Fabozzi, F.J. and Huang, D. (2013), "Optimal corporate strategy under uncertainty", *AppliedEconomics*, Vol.45, No.20, pp. 2877-2882.

Coakes, E., Amar, A.D. and Granados, M.L. (2010) "Knowledge management strategy, and technology: a global snapshots", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol 23, No. 3, pp 282-304.

Czarnitzki D. e Spielkamp A. (2003), "Business Services in Germany: Bridges for Innovation", in *The Service Industries Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 1-30.

Daft, R.F. (2007) *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South-Western, Matson, OH.

Davenport, T.H., and Prusak, L. (2000), *Working knowledge: How organizationsmanagewhatthey know*, Harvard Business School, Boston.

Desouza, K.C. and Awazu, Y. (2006) "Knowledge management atSMEs: fivepeculiarities", *Journal of Knowledge Management*, Vol 10, No. 1, pp 32-43.

Domínguez-Vila, T., Darcy, S. & Alén-Gonzalez, E. (2015). Competing for the disability tourism market - a comparative exploration of the factors of accessible tourism competitiveness in Spain and Australia. *Tourism Management*, 47, 261-272.

Donate, M.J. and Canales, J.I. (2011) "A new approach to the concept of knowledge strategy", *Journal of Knowledge Management*, Vol 16, No. 1, pp 22-44.

Dynamics of innovation, Oxford University Press, Oxford.

Emergent Versus Deliberate Knowledge Management Strategy: Literature Review and Case Study Analysis (Ettore Bolisani¹, Enrico Scarso¹ and Malgorzata Zieba²)

Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group, Hershey, pp. 419-428.

Framework”, *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 421-439.

Frey, S.R. (2001) “Knowledge management, proposal development, and small businesses”, *Journal of Management Development*, Vol 20, No. 1, pp 38–54.

Gdansk (Poland): Gdansk University of Technology, Faculty of Management and Economics.

Grant, R.M. (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.

Holsapple, C.W. and Jones, K. (2006) “Knowledge Management Strategy Formation”, in Schwartz, D.G. (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group, Hershey, PA, pp 419-428.

Holsapple, C.W. and Jones, K. (2006), “Knowledge management strategy formation”, in Schwartz D.G. (Ed.),

Hutchinson, V. and Quintas, P. (2008) “Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?”, *International Small Business Journal*, Vol 26, No. 2, pp 131-134.

Kasten, J. (2007), “Knowledge strategy and its influence on knowledge organization”, *Proceedings of North*

Kogut, B. and Zander, U. (1992), “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-97.

Kumar, J.A., and Ganesh, L.S. (2011), “Balancing knowledge strategy: Codification and personalization during product development”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 118-135.

Martinez-Martinez, A., Cegarra, J.G. & Garcia, A. (2015). Environmental Knowledge Management: A long term enabler of tourism development. *Tourism Management*, 50, 281-291.

Massimo Gastaldon (2010), “Il ruolo dei Knowledge Intensive Business Services nelle reti di imprese. Il caso dei servizi informatici in Veneto”.

Miles I., Kastrinos N. e Flanagan K. (1995), “Knowledge - intensive business services. Users, Carriers and Sources of innovation”, PREST, University of Manchester, Manchester.

Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985) “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol 6, No. 3, pp 257-272.

- Muller E. e Zenker A. (2001), "Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems", in *Research Policy*, vol. 30, issue 9, pp. 1501-1516.
- Nielsen, B.B. (2005), "Strategic knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol.15, No. 1, pp. 1-13.
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol.5, No.1, pp.14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the*
- Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T. (2008), *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*, Palgrave Macmillan, Houndmills.
- O'Dell, C. and Hubert, C. (2011), *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Shannak, R. O., Ra'ed, M. and Ali, M. (2012) "Knowledge management strategy building: Literature Review", *European Scientific Journal*, Vol. 8, No. 15.
- Sparrow, J. (2005) "Classification of different knowledge management development approaches of SMEs", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol 3, No. 3, pp 136-145.
- Spender, J.C. and Grant, R.M. (1996), "Knowledge and the firm: Overview", *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), pp. 5-9.
- Sveby, K.E. (2001), "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, No.4, pp.344-358.
- Toivonen M. (2004), "Expertise as business. Long term development and future prospects in knowledge-intensive business services (KIBS)", tesi di dottorato, Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Toivonen M. (2004), "Foresight in Services: Possibilities and Special Challenges" in *The Service Industries Journal*, vol. 24, issue 1, pp. 79-98.
- Toivonen M. (2005), "Innovating services for the future", presentation in the 8th EuHPN Workshop 'Future technology and life cycle planning in health', Oulu.

Toivonen M. (2005), "Power over time-space – Future prospects of KIBS and implications to regionaleconomies", presentation in The InauguralNordicGeographers Meeting, 10-14 May, Lund.

Von Krogh, G., Nonaka, I. and Aben, M. (2001), "Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic

Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2004) "Characterizing knowledge management in the small business environment", *Journal of Knowledge Management*, Vol 8, No. 3, pp 44-61.

Zack, M.H. (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 125-145.

SITOGRAFIA:

<http://dlist.sir.arizona.edu/1907>

American Symposium on Knowledge Organization

https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_intensive_business_services

Knowledge Intensive business services

<https://km.nasa.gov/wp-content/uploads/sites/3/2015/11/Knowledge-Strategy.pdf>

Knowledge Strategy and Knowledge Management Strategy