



Lo scenario economico e sociale propone alle imprese di affrontare sfide sempre più complesse, a ciò si aggiungono le innovazioni organizzative e tecnologiche e quelle del mercato del lavoro. Le aziende si adeguano modificando anche radicalmente il proprio modello di business, ma molto spesso senza partire da una strategia definita e soprattutto con scarsa attenzione alle proprie risorse e alla propria cultura aziendale. Se si guarda ad esempio alla realtà delle imprese calzaturiere, i profondi cambiamenti del mercato hanno fatto sì che molte aziende abbiano ripensato le proprie collezioni e i propri prodotti, i canali di vendita e le modalità di comunicazione, sottovalutando tuttavia la proposta di valore e le logiche di trasferimento di questa al cliente.

Simon Sinek nel suo libro “Partire dal perché”, tratto dal suo famosissimo speech per TED, afferma più volte che: “Non conta che cosa fate e come lo fate, ma perché lo fate”. Questa è forse la sintesi più importante che c’è dietro al termine “valore”; molte aziende si preoccupano infatti di realizzare nuovi prodotti e nuovi servizi (CHE COSA) e di promuoverli, venderli e distribuirli (COME), piuttosto che chiedersi prima di tutto il motivo per il quale si crede nel prodotto che si progetta e che si realizza (PERCHÉ). In questo contesto si inserisce anche il concetto di cultura aziendale, ossia l’insieme dei principi e dei valori che ispirano e guidano i comportamenti delle persone che lavorano in una azienda. La cultura è in primo luogo un capitale intangibile e la conoscenza ne rappresenta uno degli elementi fondamentali.

Ma quale attenzione viene rivolta dalle direzioni aziendali alla generazione, conservazione, distribuzione e condivisione della conoscenza? Le attività di creazione e gestione della conoscenza sono fondamentali per la generazione e il mantenimento delle

# Conoscenza, competenze e creazione di **valore**

OGGI DIVENTA INDISPENSABILE PER LA DIREZIONE AZIENDALE VALUTARE L’OPPORTUNITÀ DI REALIZZARE UN PROGETTO DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA IN MODO PARTICOLARE PER RIDURRE LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO E FAVORIRE L’INTRODUZIONE DI SISTEMI E STRUMENTI PIÙ EFFICACI ED EFFICIENTI ALLA CREAZIONE DI VALORE PER IL CLIENTE.

competenze e costituiscono una parte importante delle attività e dei processi che vengono svolti in azienda. Molti di questi sono comuni alle aziende migliori, altri sono addirittura distintivi nelle aziende eccellenti. La gestione della conoscenza è associata al processo di trasformazione di “conoscenza in valore” e può rappresentare per molte aziende un elemento di natura strategica (figura 1). Quindi dalla conoscenza, attraverso gli strumenti forniti dalle competenze, le aziende traducono i saperi in attività ed ecco allora che si arriva ai processi, che rappresentano il cuore della gestione aziendale. I processi però devono garantire dei risultati e quindi il raggiungimento degli obiettivi, pertanto è necessario monitorarne le prestazioni; l’efficacia dei processi si traduce in valore per il cliente, il quale riceve dall’azienda i prodotti o i servizi che questa gli fornisce alle condizioni (standard di tempi, costi e qualità) che lui ha richiesto.

Pertanto se la conoscenza può generare valore e questo rafforzare la posizione strategica dell’impresa è ancora più vero che la stra-



tegia aziendale deve in qualche modo guidare la conoscenza, o meglio la gestione della conoscenza in azienda; in sostanza ciò vuol dire che vanno definite le modalità di come sviluppare la conoscenza in azienda per realizzare gli obiettivi strategici che ci si è prefissati. Ma lo sviluppo della conoscenza implica saper investire nella crescita delle persone e delle loro competenze in modo che ciascuna di esse sappia agire e muoversi di conseguenza in ambito sia direzionale sia gestionale ed operativo. La fonte del vantaggio competitivo non risiede infatti tanto nelle conoscenze possedute quanto nella capacità di farne un uso efficace in considerazione delle dinamiche di mercato e in anticipo rispetto ai concorrenti.

## Le competenze che generano valore

Le attività di creazione e gestione della conoscenza sono fondamentali per la generazione e il mantenimento delle competenze e i processi di un'azienda rappresentano il risultato della messa in opera di tali competenze. È ormai opinione comune che il futuro della competizione si giocherà sul piano delle competenze e le aziende che disporranno di figure con le competenze giuste e di alto livello saranno più performanti. Tra le competenze più richieste, così come riportato in alcuni precedenti articoli di queste pagine, ci sono sicuramente: problem solving, pensiero critico, creatività e intelligenza emotiva.

### Problem Solving

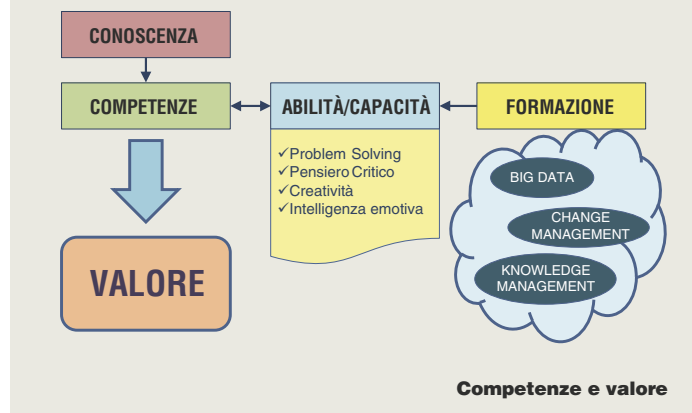
Tra le competenze per creare valore sicuramente quella del problem solving diventa tra le più richieste soprattutto quando la si esercita in contesti sempre più complessi e articolati. Il problem solving rappresenta infatti una delle capacità trasversali per eccellenza perché occorre avere l'elasticità mentale per trovare una soluzione a problemi mai visti prima sapendo guardare al problema da punti di vista diversi e senza filtri mentali precostituiti.

### Pensiero critico

Il pensiero critico può essere definito come la capacità di utilizzare la logica e il ragionamento per venire a capo di un problema. È quindi strettamente connesso alla capacità del problem solving in quanto il pensiero critico permette di individuare tutte le possibili soluzioni e tutti i pro e i contro di ognuna, ovviamente nel minor tempo possibile.

### Creatività

Anche la creatività è strettamente connessa al problem solving e non solo perché ci aiuta a trovare le soluzioni più efficaci anche in ambiti non convenzionali ma soprattutto perché è necessaria per sfruttare al meglio tutte le novità offerte dalle nuove tecnologie. La creatività va intesa come la capacità di unire le informazioni

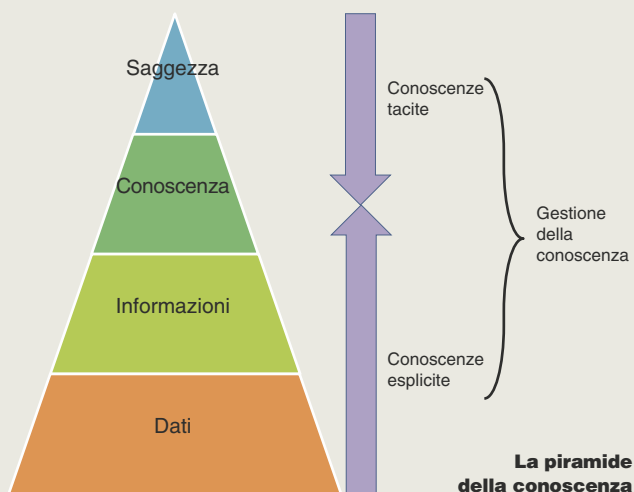


a disposizione per elaborare nuove idee e presentare qualcosa di nuovo; una persona con queste capacità è una persona creativa. Per essere creativi è indispensabile però essere curiosi, umili e disponibili a ricercare la verità.

### Intelligenza Emotiva

Anche l'intelligenza emotiva sta diventando sempre di più una competenza fondamentale in ogni ambiente di lavoro; occorre saper riconoscere le proprie emozioni e saperle utilizzare al meglio nei contesti aziendali dove ciò è necessario. Avere la capacità di comprendere le emozioni e gli stati d'animo dei colleghi e modificare i propri comportamenti di conseguenza per mantenere sempre un ambiente di lavoro ottimale significa, appunto, riuscire a lavorare in qualsiasi situazione e con qualsiasi tipo di persona, ottenendo sempre risultati positivi. È una dote che deve caratterizzare non solo i dipendenti ma anche e soprattutto i manager che si trovano a gestirli e confrontarsi con loro ogni giorno.

Ma se dalla conoscenza, attraverso le competenze, è possibile generare valore, occorre chiedersi come sviluppare al meglio le abilità e le capacità suddette. Innanzitutto un'azienda centrata sullo sviluppo delle competenze deve in primo luogo saperle riconoscere, ossia realizzare una mappatura analitica e puntuale delle competenze di ciascuna risorsa; questa attività consente di identificare i fabbisogni formativi necessari su cui progettare e realizzare dei piani di sviluppo personalizzati e finalizzati allo sviluppo delle stesse mediante azioni formative mirate. Occorre tener presente che le competenze sopra definite, soprattutto il problem solving, il pensiero critico e la creatività, devono tener conto dei nuovi contesti e scenari in cui le persone si trovano ad operare: in particolare la grande mole di dati e informazioni di cui oggi si dispone (big data), la necessità di gestirli per generare conoscenza (*knowledge management*) e l'indispensabile capacità di gestire il cambiamento (*change management*) per essere in grado di cogliere nuove opportunità di crescita (figura 2).



## Gestire la conoscenza in azienda

Quando si parla di conoscenza, in particolare di quella aziendale, ci si riferisce spesso ai dati e alle informazioni che regolano i sistemi di gestione e di assunzione delle decisioni; questo aspetto però rappresenta solo un ambito di quelli in cui risulta composta la definizione di conoscenza.

In realtà il concetto va declinato lungo almeno 4 direttrici:

- conoscenza come insieme di esperienze maturate, di valori espressi tradotto in procedure, processi e attività;
- conoscenza come utilizzo efficiente dei dati e delle informazioni unito alla capacità di elaborare nuovi saperi e quindi come base per lo sviluppo della conoscenza stessa;
- conoscenza come risorsa per il vantaggio competitivo perché costituita da apprendimento, relazioni e formazione;
- conoscenza come capitale intellettuale dell'impresa, costituito dal patrimonio degli elementi intangibili e dalle capacità di ogni singola risorsa.

La conoscenza si forma attraverso un processo dinamico che può essere descritto dalla seguente sequenza: dati, informazioni, conoscenza e saggezza. I dati rappresentano l'elemento base, la materia prima del contenuto della conoscenza legato all'organizzazione; essi sono fatti e osservazioni e possono essere anche frammentari o disorganizzati.

Le informazioni invece sono frutto di una elaborazione dei dati grezzi che vengono aggregati, combinati, integrati e in generale organizzati per produrre maggiori livelli di conoscenza. La conoscenza è il passaggio fondamentale delle informazioni applicate alla pratica; dopo l'organizzazione delle informazioni queste vanno infatti ulteriormente elaborate per produrre nuovi saperi e fornire il supporto all'azione concreta.

La saggezza infine si basa sull'esperienza e sull'intuizione ed è fondamentalmente intangibile. Può essere definita come la capaci-

tà di discernere e di comprendere; essa è l'esperienza che accompagna la conoscenza e che ci permette di fare le scelte migliori. Questi 4 elementi costituiscono quella che viene chiamata la "piramide della conoscenza" che può essere vista come un percorso che va dagli elementi più tangibili e definiti fino a quelli più immateriali e intangibili (figura 3). La conoscenza infatti può essere esplicita, nel senso che è codificata, strutturata e facilmente formalizzabile mentre può anche essere tacita, e quindi soggettiva e propria delle singole persone e quindi difficilmente catalogabile. Sulla base di quanto affermato risulta chiaro che in azienda la conoscenza deve essere gestita (knowledge management) ossia è necessario predisporre un insieme di strumenti e di metodi che possano agevolare la creazione e l'integrazione di conoscenze a tutti i livelli dell'organizzazione allo scopo di creare valore per l'impresa. Da ciò appare evidente che la comunicazione gioca un ruolo fondamentale per la condivisione e circolazione della conoscenza in ambito aziendale e ancora di più oggi grazie alla disponibilità delle tecnologie digitali e dei sistemi informativi integrati. Prima di rendere fruibile la conoscenza e quindi di utilizzarla è però necessario svilupparla e ancora prima raccoglierla e strutturarla; ciò significa che un sistema di gestione della conoscenza va progettato e articolato tenendo presente l'organizzazione aziendale, la struttura dei processi e le competenze delle varie risorse coinvolte nella realizzazione delle varie attività.

C'è da chiedersi allora quali sviluppi si aprono per le aziende del settore calzaturiero e in quali ambiti tenendo presente che le aziende calzaturiere hanno delle peculiarità e caratteristiche che le rendono uniche in particolare legate ad alcuni aspetti:

- elevati contenuti creativi e di ricerca in ambito stilistico;
- forte componente artigianale del ciclo produttivo;
- notevole resistenza al cambiamento prodotto dall'innovazione tecnologica.

Ma se, da un lato, questi aspetti possono rappresentare delle potenziali criticità, dall'altro, offrono grandi occasioni di miglioramento se opportunamente sfruttate.

In ambito creativo andrebbero ricercati e implementati tutti quei sistemi che consentono di codificare, formalizzare e distribuire le informazioni di prodotto e di processo che rappresentano un patrimonio di conoscenze spesso ad appannaggio di poche figure specifiche. Questo implica creare i cosiddetti standard, ossia metodi condivisi di come fare le cose, scritti come una serie di criteri precisi in modo che possano essere usati come regole, linee guida o definizioni. Allo stesso modo in ambito produttivo, dove molte delle conoscenze sono di natura tacita, è necessario catturare, estrapolare, adattare, catalogare e rendere disponibili tutte le informazioni che sono, anche in questo caso, alla base di come si fanno le cose e si realizzano le operazioni di trasformazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA