

Le soluzioni di Knowledge Management nei processi di fusione e acquisizione

Il complesso delle trasformazioni in atto spinge le Imprese a perseguire strategie di crescita e diversificazione attraverso processi di acquisizione, fusione o joint ventures orientati al raggiungimento della massa critica, alla internazionalizzazione, alla conquista di nuovi segmenti di mercato, in definitiva al miglioramento del proprio posizionamento strategico.

Spesso fusioni e acquisizioni sono anche motivate dalla necessità di ampliare il proprio portafoglio di servizi e competenze. La conoscenza infatti rappresenta uno dei principali motori di innovazione e differenziazione. Non sempre però le organizzazioni riescono a sviluppare internamente quelle conoscenze di cui hanno bisogno per competere e l'acquisizione di altre società diventa un metodo più veloce ed economico.

Ciò è vero indipendentemente dal settore in cui opera l'organizzazione. Alcuni esempi per tutti :

- nel settore industriale sempre più la leadership è detenuta da chi possiede il "know how" ed è in grado di usarlo efficacemente per sfruttare al meglio le opportunità a livello nazionale e internazionale ma anche indirizzando nicchie ad alto valore aggiunto. In questo contesto quindi risulta essenziale avere strumenti per la gestione delle informazioni e della conoscenza non solo presidiata internamente ma anche distribuita attraverso l'intero network di alleanze.
- sicuramente il tema della gestione della conoscenza sta emergendo con forza nelle banche la cui attività è caratterizzata dalla gestione di una quantità enorme di informazioni. I fattori che influenzano questa crescita di sensibilità verso il tema della gestione della conoscenza sono vari , dal processo ormai continuo di accorpamento tramite fusioni e acquisizioni che richiede di mettere a fattor comune documenti, politiche e procedure differenti alla maggiore trasparenza nelle operazioni richiesta dalle normative internazionali che andranno progressivamente a regime.

La gestione della conoscenza diviene poi uno dei fattori determinati nel processo di fusione a valle dell'acquisizione. Occorre infatti affrontare le problematiche che nascono nell'integrazione di culture e conoscenze diverse. Il valore aggiunto quindi si ottiene solo se si è in grado di capitalizzare rapidamente all'interno della propria organizzazione la conoscenza acquisita.

Declinata in termini operativi la conoscenza all'interno dell'organizzazione rappresenta:

- Conoscenza come asset intangibile (capitale umano e di relazioni) finalizzato all'aumento delle quote di mercato, al raggiungimento di massa critica e allo sfruttamento di sinergie;

- Conoscenza di nuovi mercati geografici o nuovi segmenti di business per potenziare lo sviluppo;
- Know-how specifico per sviluppare un nuovo prodotto o un nuovo servizio;

Sempre più frequenti sono i casi di aziende valutate molto di più del loro valore contabile in virtù dell'elevato capitale intellettuale che viene loro attribuito: diviene quindi fondamentale:

1. nel processo di due diligence valutare correttamente tale capitale;
2. a valle dell'acquisizione valorizzare le risorse umane e intellettuali acquisite.

Occorre cioè rendere la conoscenza:

- cumulabile al fine di evitare l'emorragia di sapere legata al turn over che spesso segue processi di fusione e acquisizione;
- replicabile al fine di massimizzare l'opportunità della sua valorizzazione attraverso il riuso;
- diffondibile alle persone al fine di integrare le diverse competenze ed esperienze e massimizzare le opportunità di apprendimento.

Secondo il parere di molti analisi di organizzazione, il fallimento di molte operazioni di fusione dipende in larga misura dalle errate modalità con cui viene affrontato il tema della integrazione delle competenze. Una parte dei casi di fallimento sarebbe imputabile alle difficoltà incontrate nella combinazione delle conoscenze aziendali e nella creazione di sinergie. Ciò può sicuramente dipendere da una limitata compatibilità fra le conoscenze, ma prevalentemente dipende dalla scarsa focalizzazione e dai metodi inadeguati di attuazione della loro integrazione.

Occorre quindi affrontare con grande determinazione il tema della Gestione della Conoscenza, tenendo presente alcuni fattori critici di successo:

Pragmatismo: il valore della conoscenza si estrinseca nell'azione ; costruire soluzioni tecnicamente perfette che non usa nessuno è la negazione stessa della Gestione della Conoscenza. Per realizzare una soluzione efficace occorre avere sempre ben presente a che cosa e a chi serve .

Flessibilità: una soluzione di Gestione della Conoscenza non può che essere mutevole e dinamica, non c'è niente di peggio che una implementazione rigida che non consenta di aggiornare più che semplicemente i contenuti

Partecipazione: l' esperienza dimostra che l'elemento critico è il coinvolgimento del personale , dal management ai livelli operativi. La distribuzione del consenso al progetto è sempre rappresentabile con una gaussiana : ad una minoranza di entusiasti si contrapporrà una minoranza di strenui contrari ma la maggioranza sarà "neutrale" . Alla base di questo atteggiamento ci possono essere scetticismo, scarsa conoscenza e paura di perdere la

propria professionalità . La metodologia che si adotta deve essere fortemente orientata alla partecipazione e deve motivare fin dall'inizio del progetto.

Affinché l'integrazione si realizzi con successo è importante quindi che la conoscenza dei diversi soggetti sia al più presto messa a fattor comune e condivisa.

In questo senso il *Knowledge Management* svolge una funzione importante, fornisce cioè gli strumenti per la realizzazione di un ambiente che abilita la collaborazione, la gestione dinamica della conoscenza , l'autoapprendimento e l'uso con modalità self-service delle informazioni.

Ciò ha una duplice valenza organizzativa :

1. l'integrazione rapida delle conoscenze
2. l'innovazione nei metodi e negli strumenti dei processi tradizionali

In altri termini questo nuovo approccio alla gestione delle informazioni non implica semplicemente l' introduzione di una infrastruttura tecnologica ma sottende una semplificazione dei processi operativi e un cambiamento nei comportamenti individuali facilitando la razionalizzazione e l'omogeneizzazione dei metodi e delle procedure.

Questo approccio è reso possibile dall'utilizzo della piattaforma VoloFrame che ben si adatta allo sviluppo rapido e incrementale.

Sulla base di questi principi la metodologia suggerita da Volocom è così declinata:

- Sviluppo di una strategia di gestione delle informazioni e definizione del processo di cambiamento con obiettivi concreti e risultati misurabili;
- Analisi mirata (e rapida) dei flussi informativi ;
- Piano di implementazione del sistema per passi autoconsistenti, ciascuno in grado di portare risultati misurabili;
- Pilota che permetta di utilizzare al più presto la tecnologia;
- Riuso degli asset esistenti;
- Attenzione al fattore umano al fine di agevolare la crescita del personale.

In conclusione il ritorno degli investimenti – che giustamente è uno dei parametri essenziali di decisione e di valutazione – è conseguibile se si realizzano 2 condizioni:

- installazione di tecnologie performanti ma "sostenibili" cioè implementabili per passi e non estremamente costose sia in termini economici che di risorse umane;
- adozione di metodologie di gestione e uso dei contenuti informativi che siano in grado di interpretare la natura dinamica e mutevole dell' organizzazione e del sapere.