

INVENIS

4

*Direttore*

Gian Piero JOIME  
Università telematica “Guglielmo Marconi”

*Comitato scientifico*

Marco CASINI  
Sapienza – Università di Roma

Umberto DI MATTEO  
Università telematica “Guglielmo Marconi”

Fabio Massimo FRATTALE MASCIOLI  
Sapienza – Università di Roma

Antonello RIZZI  
Sapienza – Università di Roma

INVENIS



*La mente che si apre a una nuova idea non torna mai alla dimensione precedente.*

ALBERT EINSTEIN

La collana *Invenis* sviluppa una riflessione scientifica multidisciplinare, attraverso l'analisi degli aspetti teorici e lo studio di casi concreti, sul rapporto tra l'innovazione tecnologica e lo sviluppo economico e sociale. L'assunto di base è che l'innovazione tecnologica applicata alle reti e ai sistemi territoriali, come in passato ha rappresentato un elemento abilitante per lo sviluppo economico e la modernizzazione sociale, in futuro assumerà un ruolo di primo piano per le continue applicazioni di un nuovo modello sociale ed economico. Modello che, coniugando la rivoluzione informatica con quella energetica, muta i sistemi di produzione e di consumo, trasformando radicalmente gli stili di vita di parti sempre più consistenti della popolazione mondiale.



*Vai al contenuto multimediale*

Daniele Leone

# **Il Knowledge Management nell'era del Crowd**

Strumenti operativi e strategie di successo per le micro-imprese

*Prefazione di*  
Francesco Schiavone





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

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

[www.giacchinoonoratieditore.it](http://www.giacchinoonoratieditore.it)  
[info@giacchinoonoratieditore.it](mailto:info@giacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1032-4

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

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

I edizione: marzo 2018

*Alla mia Famiglia*



La forza è nell'unione dei differenti  
suoni.

D. LEONE, *Il Knowledge Management  
nell'era del Crowd*



# Indice

<i>Prefazione</i> .....	pag. 13
<i>Introduzione</i> .....	pag. 15

## CAPITOLO I

### L'EVOLUZIONE DEGLI STUDI SUL KNOWLEDGE MANAGEMENT

1.1. La conoscenza come risorsa d'impresa.....	pag. 19
1.2. Resource-based view e Knowledge-based perspective.....	» 32
1.2.1. <i>I processi di apprendimento organizzativo</i> .....	» 35
1.3. La diffusione del Knowledge Management nel sistema im- presa: strumenti e presupposti.....	» 39
1.3.1. <i>L'utilizzo dell'IT a supporto dei progetti: gli attori coin- volti</i> .....	» 42
1.3.2. <i>Le differenze con gli approcci gestionali fondati sul Total Quality Management (TQM) e sul Business Process Reen- gineering (BPR)</i> .....	» 47
1.4. Il valore della conoscenza, le strategie collaborative e l'im- portanza del social capital.....	» 50

## CAPITOLO II

### L'IMPRESA DEL CROWD

2.1. Il web come fonte di rischi e di opportunità.....	pag. 59
2.1.1. <i>Da economia della conoscenza a economia della condi- visione. Il nuovo modello della Sharing Economy</i> .....	» 61
2.1.2. <i>I social network come strumento di conoscenza condivisa</i>	» 66
2.2. L'impresa del crowd: caratteristiche e modello di business	» 68
2.2.1. <i>Innovazione, tecnologia e conoscenza nelle micro-im- prese: l'uso intelligente dell'ICT</i> .....	» 69

2.3. Strategie di Knowledge Management nell'era dei fenomeni crowd-based.....	»	70
---	---	----

### CAPITOLO III

#### CROWDSOURCING, CROWDFUNDING E CO-CREAZIONE DI VALORE

3.1. L'Open innovation per la creazione di valore.....	pag.	75
3.2. Crowd e outsourcing: le origini del Crowdsourcing.....	»	78
3.3. Dal Crowdsourcing al fenomeno del Crowdfunding: principi e definizioni.....	»	81
3.3.1. <i>La struttura di un progetto: obiettivi, target, tempistiche e scelta della piattaforma</i> .....	»	85
3.3.2. <i>L'importanza del social capital nel Crowdfunding</i> .....	»	90
3.4. Una revisione knowledge-based nelle micro-imprese del crowd.....	»	92

### CAPITOLO IV

#### APPLICAZIONI DI KNOWLEDGE MANAGEMENT E SFIDE PER LE MICRO-IMPRESSE DEL CROWD: UN'ANALISI DI CASI STUDIO

4.1. Premessa.....	pag.	97
4.2. Sfide di Knowledge Management per le micro-imprese del Crowdfunding: il caso Coolest Cooler.....	»	97
4.2.1. <i>Il progetto</i> .....	»	98
4.2.2. <i>Coolest Cooler: le principali sfide di Knowledge Management</i> .....	»	101
4.3. I progetti di Knowledge Management di Eni Spa.....	»	102
4.3.1. <i>Il Knowledge Management System e il progresso tecnologico</i> .....	»	103
4.3.2. <i>Il modello cooperativo e il modello operativo di Eni Spa</i> .....	»	105
4.4. La gestione della conoscenza in Coca Cola.....	»	107
4.4.1. <i>Il digital Management system di Coca Cola e IBM</i> .....	»	108
<i>Conclusioni</i> .....	»	111
<i>Bibliografia</i> .....	»	113

## Prefazione

FRANCESCO SCHIAVONE<sup>1</sup>

Con la stesura della sua prima monografia Daniele Leone si prefigge di contribuire alla letteratura esistente sul *Knowledge Management* nella attuale era dei fenomeni *crowd-based*.

Il presente lavoro rientra nei temi di gestione della conoscenza e pone le sue radici nella *Knowledge-based perspective*. L'autore sviluppa l'elaborato proponendo contenuti sia teorici sia operativi, ed offrendo osservazioni critiche alle sopra indicate tematiche oggetto di studio.

La struttura del lavoro si compone di quattro capitoli. I primi tre utilizzano un approccio descrittivo dei principali fenomeni in tema di conoscenza che caratterizzano l'attuale complessità ambientale. La parte finale illustra un'analisi di casi studio per l'applicazione di sistemi *knowledge-based* all'interno delle realtà organizzative che operano negli attuali contesti.

L'autore ha sviluppato il presente studio con l'obiettivo di offrire un contributo innovativo agli svariati lavori in tema di gestione del *know how* tra gli attori d'impresa.

Il lavoro si caratterizza per lo sviluppo di un'analisi approfondita sull'evoluzione degli studi di conoscenza ormai utilizzata dalle imprese come risorsa fondamentale per la competitività. Successivamente sono approfondite le tematiche relative l'utilizzo delle nuove tecnologie (ICT) a supporto delle organizzazioni, al fine di creare, trasferire e condividere il *know how* per un facile accesso a tutti i membri coinvolti nelle attività di business.

Partendo dalla considerazione dell'aspetto relazionale in materia di gestione della conoscenza, l'autore analizza in maniera approfondita le nuove economie di condivisione (c.d. *sharing economy*) in cui sono

<sup>1</sup> Professore associato di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope".

inserirle le imprese che utilizzano la folla per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Inoltre, l'elaborato offre un'inquadratura teorica dei fenomeni del *crowdsourcing* e del *crowdfunding* che sfruttano la saggezza della folla per le idee imprenditoriali di singoli individui o organizzazioni.

L'autore conclude il lavoro attraverso un'analisi illustrativa di casi studio di imprese che applicano sistemi di *knowledge management* all'interno delle proprie realtà e propone strumenti operativi *knowledge-based* per le realtà che operano in questi contesti.

Il presente lavoro di Daniele Leone sollecita ulteriori e futuri approfondimenti.

## Introduzione

La conoscenza e l'innovazione rappresentano i motori dello sviluppo per le imprese operanti negli attuali contesti ambientali. Economie di relazione e di condivisione giocano un ruolo fondamentale per la ricerca del vantaggio competitivo.

La creazione del valore risiede nel “sapere d'impresa”, esso deve essere condiviso e reso accessibile a tutti gli *stakeholder*. La difficoltà di replicare tale *know how* all'interno delle organizzazioni ha reso opportuno l'implementazione di strategie di gestione della conoscenza, il c.d. *Knowledge Management*, per garantire lo scambio continuo di informazioni tra le risorse aziendali.

Durante la pianificazione della personale attività di ricerca negli studi di *Management*, la conoscenza ha assunto un ruolo di prim'ordine per lo studio dei fattori discriminanti il trasferimento di quest'ultima tra i membri delle nuove organizzazioni. L'era in cui viviamo è caratterizzata e influenzata dalla più grande modalità di distribuzione della conoscenza: *Internet*.

Esperienze di collaborazioni di massa, nuovi meccanismi di produzione e conseguente dematerializzazione dell'output di sistema rappresentano elementi costitutivi dei nuovi “ambienti competitivi” da inquadrare nei c.d. fenomeni *crowd-based*.

L'attuale contesto socio-economico in cui operano le nuove organizzazioni, va osservato non soltanto come fonte di rischi ma anche e soprattutto come nuove opportunità.

Le realtà imprenditoriali devono assolutamente considerare la folla come un'istituzione potenziata che condivide, commenta e aiuta il prodotto/servizio attraverso meccanismi per nulla prevedibili. Bisogna dunque essere abili a sfruttare la saggezza della folla utilizzando in modo fruttuoso i *feedback* ottenuti dagli utenti delle *community online*, ormai divenute delle vere e proprie unità produttive.

L'obiettivo del lavoro è quello di contribuire alla letteratura esistente sul *Knowledge Management* nella attuale era dei fenomeni *crowd-*

*based*, attraverso lo studio di strumenti operativi e strategie di successo per gli attori che finanziano lo sviluppo e la promozione delle loro idee attraverso l'utilizzo del *web* e di piattaforme di *crowdfunding* e *crowdsourcing*. Questi ultimi rientrano nella sfera dei fenomeni che considerano la folla come fattore di successo per le micro-imprese.

Il *crowdfunding* sfrutta le metodologie organizzative di coinvolgimento del pubblico nei processi di business per le idee innovative. I *creator*, anche alle prime esperienze, portano alla comunità il proprio progetto. I protagonisti sono proprio gli utenti delle *community*, essi decidono se quel progetto è destinato ad avere successo.

Lo scopo della monografia è evidenziare le particolarità e le problematiche operative di queste sfide di gestione della conoscenza per i soggetti coinvolti nei nuovi ambienti digitali. Lo sviluppo di queste attività si evidenzia nella condivisione delle conoscenze tra le risorse interne ed esterne all'impresa in relazione alle attività per il raggiungimento di posizioni competitive nelle aree strategiche d'affari di riferimento.

Lo studio si compone di quattro capitoli e adotta un approccio di analisi illustrativa utilizzando anche la metodologia dei casi studio.

L'analisi dei casi ha permesso di approfondire in chiave pratica le dinamiche evolutive delle imprese che utilizzano il *knowledge management* all'interno delle proprie realtà, e magari anche su piattaforme *crowd-based* per le idee di *business*.

Il presente lavoro offre, in termini di implicazioni pratiche, diversi strumenti operativi e modelli strategici di successo per la gestione della conoscenza utili a *project creators e/o manager* del contesto *crowd-based*. Per quel che riguarda il contributo teorico, la monografia approfondisce le tematiche innovative del *Knowledge Management* in un contesto *open source* e caratterizzato da una creazione del valore proveniente da una revisione *knowledge-based* nelle micro-imprese del *crowd*.

Nello specifico, il primo capitolo affronta l'evoluzione degli studi sul *Knowledge Management*, evidenziando come l'utilizzo di determinati strumenti di gestione e condivisione della conoscenza può avere un impatto sul perseguimento del vantaggio competitivo da parte delle imprese.

Nel secondo capitolo si approfondiscono le tematiche relative ai modelli di business dell'impresa *crowd-based*. Sono approfonditi gli studi dei nuovi contesti digitali (*sharing economy, open innovation* ecc) ed

infine è descritta l'importanza dei processi innovativi supportati dalle tecnologie offerte dalla rete.

Il terzo capitolo offre un inquadramento teorico dei recenti fenomeni del *Crowdsourcing* e del *Crowdfunding* proponendo l'utilizzo di strategie *knowledge-based* per le imprese che operano in queste realtà innovative. Infine, nel quarto capitolo sono illustrate e analizzate possibili applicazioni del *Knowledge Management* all'interno di diverse organizzazioni.

Ritengo assolutamente doveroso, porgere una serie di ringraziamenti alle persone che mi hanno accompagnato, guidato e incoraggiato alla stesura di questo lavoro.

In primis al Professor Francesco Schiavone, associato di Economia e gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope", con il quale ho avuto l'onore di laurearmi. Mai finiranno i ringraziamenti per aver acceso in me il desiderio di intraprendere il percorso di ricerca, per i preziosi consigli e per le Sue numerosissime pubblicazioni scientifiche.

Nella stessa misura, al Professor Luca Dezi, ordinario di Economia e gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope", sotto la cui guida sto avendo l'onore di formarmi in materia di economia e gestione delle imprese. Grazie per aver creduto in me sin da subito, per gli esempi di vita accademica e per i numerosi momenti di riflessione trascorsi insieme.

Ai Professori Marco Ferretti, Michele Simoni, Chiara Cannavale, Francesco Calza e Adriana Calvelli, membri esemplari del team parthenopeo.

Infine, desidero fortemente ringraziare una donna speciale, Elisabetta, attenta e preziosa risorsa per la stesura di questo lavoro ed ovviamente, la mia splendida Famiglia, per gli esempi di vita forniti e per avermi insegnato il "culto" della fatica e l'arte dell'umiltà. A loro sono dedicate le seguenti pagine.