TRACCIA LEZIONE DEL 03.11.2026

FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN DIRITTO ECONOMIA E STRATEGIA D'IMPRESA
ANALISI DEI PROCESSI E RISK MANAGEMENT
Anno Accademico 2026/2027 – Massimo De Angelis

Gestione della Conoscenza e Fondamenti dei Processi Aziendali

Due nuclei tematici fondamentali per comprendere come le organizzazioni moderne creano valore: il **Knowledge Management** con il modello SECI di Nonaka e Takeuchi, e l'**approccio per processi** con le sue classificazioni e modelli concettuali di riferimento.

Gestione Conoscenza

Modello SECI e dinamiche organizzative



Socializzazione

Condivisione tacita tra membri

Processi Aziendali

Tipologie e catena del valore

Valore e Ottimizzazione

Porter: creazione e miglioramento continuo

PARTE 1 – KNOWLEDGE MANAGEMENT

La Conoscenza come Vantaggio Competitivo

Perché la conoscenza è strategica

La conoscenza rappresenta la principale fonte di ricchezza e vantaggio competitivo per l'impresa contemporanea. Un bene materiale — come uno smartphone — non è semplicemente un aggregato fisico di plastica e microchip, ma costituisce la **sedimentazione materiale di una complessa rete di saperi, competenze e informazioni coordinate**.

Chi governa e valorizza la conoscenza interna possiede un vantaggio difficilmente imitabile dai concorrenti.

Due tipi fondamentali di conoscenza

Conoscenza Tacita

Personale, contestuale, radicata nell'esperienza. Difficile da formalizzare e trasmettere.

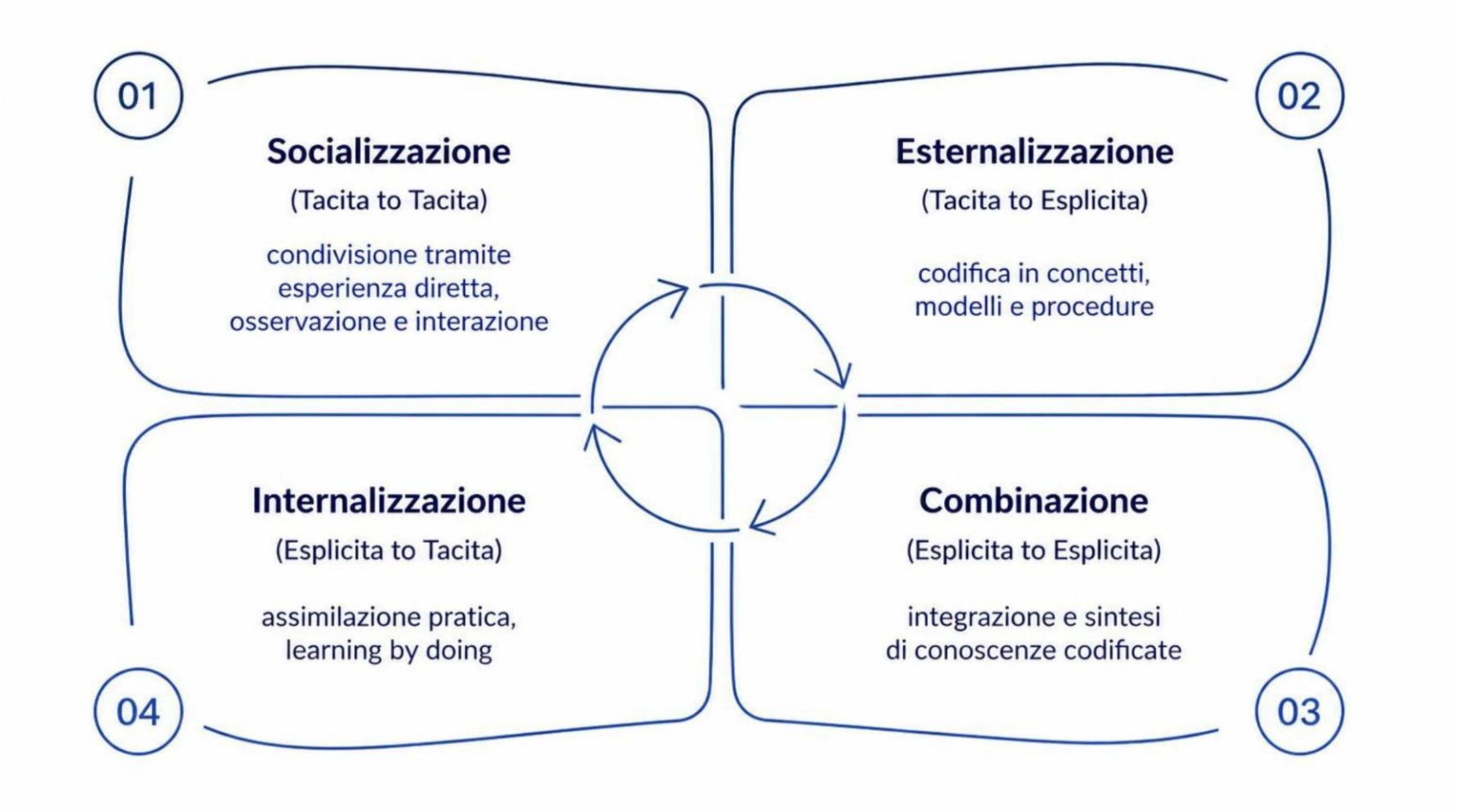
Conoscenza Esplicita

Codificata in manuali, documenti, procedure. Facilmente trasmissibile e condivisibile.

MODELLO SECI

La Spirale della Conoscenza: Nonaka e Takeuchi

Il processo di creazione della conoscenza organizzativa segue una **logica a spirale continua**. Il modello SECI (1995) formalizza quattro modalità di conversione che si alimentano a vicenda, generando innovazione progressiva.



Le Quattro Modalità SECI nel Dettaglio



Socializzazione

Tacita → Tacita. Trasferimento di conoscenza attraverso relazioni sociali, osservazione diretta ed esperienza condivisa nel contesto lavorativo. Crea la base relazionale comune indispensabile al confronto.



Esternalizzazione

Tacita → Esplicita. Traduzione della conoscenza tacita in concetti, modelli e procedure codificate, rendendola comprensibile e accessibile all'intero corpo aziendale.



Combinazione

Esplicita → Esplicita. Manipolazione sistemica di conoscenze già codificate: integrazione di dati, standardizzazione di flussi, correzione e traduzione, generando nuova conoscenza formalizzata di livello superiore.



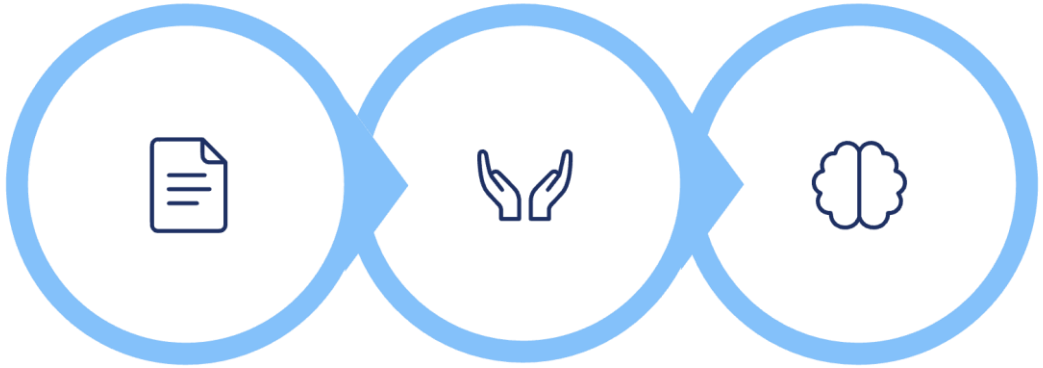
Internalizzazione

Esplicita → Tacita. La conoscenza codificata viene assimilata dal singolo attraverso l'applicazione pratica. Il *learning by doing* trasforma procedure e manuali in competenza tacita integrata.

Focus: Il Learning by Doing

> «L'applicazione pratica di una procedura scritta genera nuova conoscenza tacita che si integra organicamente con il bagaglio cognitivo già posseduto dal soggetto.»

La fase di **Internalizzazione** è quella in cui la conoscenza esplicita — una procedura operativa, un manuale, una linea guida — viene davvero "posseduta" dall'individuo solo attraverso l'esperienza concreta sul campo.



Conoscenza Esplicita — **Learning by Doing** — **Competenza Tacita**

Il **learning by doing** non è solo un metodo didattico: è il meccanismo primario attraverso cui le organizzazioni trasformano regole scritte in capacità realmente operative e radicate.

DINAMICHE ORGANIZZATIVE

Il Contesto Abilitante per la Spirale della Conoscenza

Affinché la spirale SECI si autoalimenti efficacemente, l'organizzazione deve progettare un **contesto abilitante** che valorizzi quattro parametri critici di performance.



Costi

Gestire le risorse economiche destinate alla creazione e diffusione della conoscenza, bilanciando investimento e ritorno.



Tempi

Garantire che la conoscenza sia disponibile nel momento in cui è necessaria per le decisioni operative e strategiche.



Qualità

Assicurare che la conoscenza prodotta e condivisa sia accurata, aggiornata e attendibile per chi la utilizza.



Flessibilità

Capacità di adattare processi e conoscenze a contesti mutevoli e situazioni eterogenee, senza rigidità strutturali.

Formalizzazione della Conoscenza e Leadership

Il dilemma della formalizzazione

La teoria di Nonaka non prescrive un livello ottimale rigido di codifica. La conoscenza presenta una **duplicità intrinseca**:

Alta formalizzazione

Rende il sapere fruibile agli esperti, ma può **erigere barriere** per i non specialisti e bloccare la discussione critica.

Bassa formalizzazione

Favorisce la **co-creazione e la comunicazione aperta**. La codifica strutturata viene introdotta solo dopo la condivisione del significato.

Il costo sociale del giudizio

La paura del giudizio o dell'errore genera un **bias cognitivo legato al costo sociale percepito**: quando i collaboratori trattengono valutazioni e riflessioni, la conoscenza tacita rimane inespressa.

Una **leadership abilitante** riduce questo costo, creando un ambiente psicologicamente sicuro in cui le idee individuali emergono e si trasformano in apprendimento collettivo.

I modelli manageriali giapponesi (es. **Total Quality Management**) evidenziano come l'affidabilità dei meccanismi partecipativi sia determinante per l'efficacia organizzativa.

L'Azienda come Sistema Socio-Economico



Acquisizione risorse → **Trasformazione interna** → **Offerta di beni e servizi** → **Creazione di valore**

Vision

Esprime l'identità fondamentale, i valori guida e lo **scenario futuro** che l'organizzazione ambisce a realizzare.

Mission

Delinea le finalità istituzionali e stabilisce le **direttrici strategiche** nei confronti degli stakeholder.

Mappe Strategiche

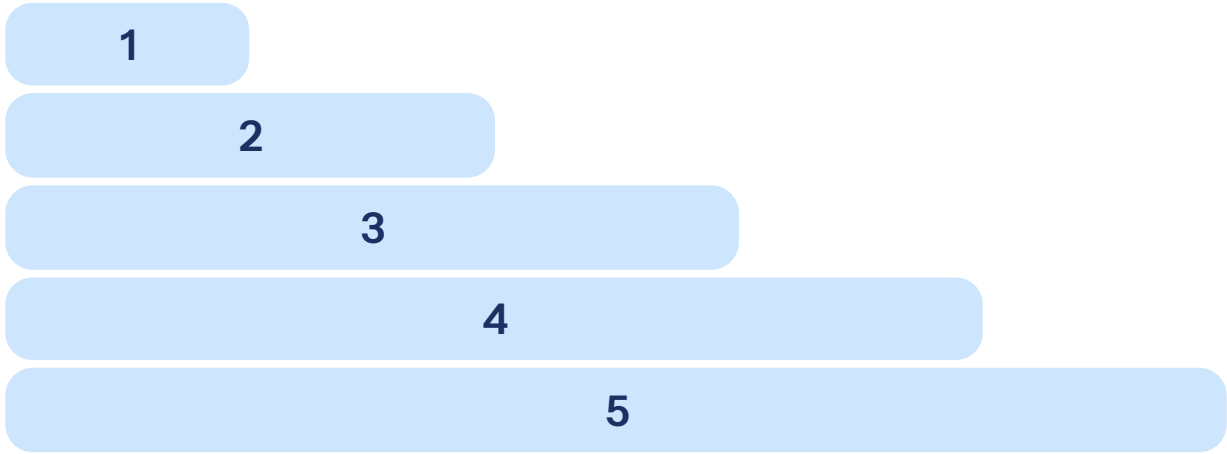
Strumenti per chiarire l'ambito competitivo e rafforzare il **vantaggio competitivo** dell'impresa.

Il Processo Aziendale: Definizione e Gerarchia

> Un **processo aziendale** è un insieme ordinato e coordinato di attività che, impiegando input di varia natura, produce un output avente valore riconosciuto per il cliente — interno o esterno.

La gestione per processi integra la struttura funzionale tradizionale, connettendo in modo **trasversale** le attività aziendali e abbattendo i silos organizzativi.

Scala gerarchica dei processi



1. **Macroprocessi**
2. **Processi**
3. **Subprocessi**
4. **Segmenti di attività**
5. **Attività operative**

CLASSIFICAZIONI

Classificazione per Confini Organizzativi

Una prima chiave di lettura dei processi riguarda l'**estensione relazionale** e i confini organizzativi coinvolti nel flusso di attività.

噘 Interorganizzativi

Coinvolgono **due o più organizzazioni distinte e autonome**. Tipici delle relazioni di filiera integrata, joint venture o collaborazioni strategiche tra partner.

娲 Interfunzionali

Attraversano trasversalmente **diverse funzioni o unità** della medesima impresa, superando i confini dei singoli dipartimenti.

吁 Interpersonali

Insieme di compiti svolti da **più soggetti all'interno della stessa unità** organizzativa o ufficio, con elevata interdipendenza.

Classificazione per Tipologia di Attività

Processi Operativi

Sequenze di azioni **quotidiane, standardizzate e ripetitive**, direttamente preposte al raggiungimento degli obiettivi produttivi ed erogativi di base.

- Esecuzione diretta delle operazioni core
- Alta standardizzazione e misurabilità
- Orientamento all'efficienza operativa
- Output definiti e ricorrenti

Processi Manageriali

Attività volte alla **pianificazione strategica, all'allocazione delle risorse e al controllo direzionale** sui processi operativi.

- Definizione degli obiettivi strategici
- Distribuzione e ottimizzazione delle risorse
- Monitoraggio e controllo delle performance
- Governo dell'intera organizzazione

La distinzione operativo/manageriale non è mai netta: processi manageriali efficaci dipendono da informazioni generate dai processi operativi, e viceversa.

MODELLO DI PORTER

La Catena del Valore di Michael Porter

Il modello interpreta l'azienda come una **concatenazione di attività destinate a generare valore per il cliente**, suddivise in due macrocategorie.

Attività Primarie

Direttamente implicate nella **creazione fisica del prodotto e nel trasferimento al cliente**: logistica in entrata, operations/produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi post-vendita.

Attività di Supporto

Fungono da **infrastruttura di sostegno** per le attività primarie: approvvigionamenti, gestione delle risorse umane, ricerca e sviluppo, infrastrutture aziendali generali.

Il **margine** generato dalla catena del valore dipende dalla capacità dell'impresa di svolgere ciascuna attività in modo più efficiente o differenziato rispetto ai concorrenti.

Classificazione per Impatto sulle Performance

Integrando strutturabilità e impatto sui fattori critici di successo, si individuano **quattro classi distinte di processi aziendali**.

Categoria	Definizione e Caratteristiche	Destinatario
Core	Basilari per l'attività aziendale; corrispondono alle attività primarie di Porter. Impatto diretto sui fattori critici di successo e sulla differenziazione competitiva.	Clienti finali e fornitori
Supporto	Attività di backup e assistenza strutturale necessarie a garantire il corretto funzionamento dei processi chiave. Non generano valore diretto al mercato.	Clienti interni
Business Network	Flussi collaborativi e decisionali che si sviluppano *oltre* i confini formali dell'impresa, coinvolgendo partner, fornitori e clienti nella rete allargata.	Partner, rete allargata
Management	Attività di pianificazione, organizzazione, guida e controllo delle risorse decisive per l'orientamento strategico dell'intera organizzazione.	Governo strategico

SCHEMA RIASSUNTIVO

Sintesi dei Concetti Chiave

泥 Knowledge Management

Modello SECI

Socializzazione → Esternalizzazione → Combinazione → Internalizzazione: la spirale continua dell'innovazione organizzativa.

Learning by Doing

Meccanismo primario per convertire le nozioni codificate in competenza tacita realmente operativa.

Leadership Abilitante

Riduce il costo sociale del giudizio, favorendo l'emersione e la condivisione delle idee individuali.

允 Gestione per Processi

Definizione

Sequenza coordinata di attività che trasforma input in output aventi valore riconosciuto per il destinatario.

Classificazioni

Per confini (inter/intra), per tipologia (operativi/manageriali), per impatto strategico (Core, Supporto, Network, Management).

Catena del Valore

Porter distingue attività primarie (valore diretto) e di supporto (infrastruttura), entrambe essenziali per il margine competitivo.

GLOSSARIO

Termini Chiave

Conoscenza Tacita

Sapere incorporato nell'esperienza, nelle intuizioni e nei modelli mentali individuali. **Non formalizzato** in codici standard; si trasferisce principalmente attraverso la socializzazione e il learning by doing.

Conoscenza Esplicita

Sapere articolato e **codificato** in manuali, documenti, diagrammi o basi dati. Facilmente trasmissibile attraverso canali formali e sistemi informativi.

Processi Interfunzionali

Flussi di lavoro sequenziali o paralleli che **superano le barriere dei singoli dipartimenti** aziendali, richiedendo coordinamento trasversale tra funzioni diverse.

Processi Core

Processi primari critici che generano direttamente **valore percepito dal mercato** e differenziazione competitiva. Corrispondono alle attività primarie del modello di Porter.