

Introduzione

Non c'è desiderio più naturale del desiderio di conoscere.

Michel de Montaigne
(filosofo francese, 1533-1592)

L'importanza della conoscenza nella competizione tra imprese è ampiamente riconosciuta: il knowledge management, infatti, è il filone della teoria manageriale dedicato appunto allo studio della conoscenza come fonte di vantaggio competitivo per le imprese.

Approcci come la Resource Based View e la Knowledge Based Theory pongono al centro dello sviluppo d'impresa la creazione, la combinazione e l'applicazione della conoscenza. Ma che cosa fare per creare, combinare e applicare conoscenza è una domanda che tutti si pongono e a cui non è facile rispondere. Innanzi tutto perché in letteratura non si converge nemmeno sulla definizione della conoscenza intesa in molti modi: come una risorsa, un oggetto, un processo, una capacità, un flusso ecc.; e inoltre perché vengono proposte varie metodologie spesso però non giustificate in un quadro coerente che ne valorizzi l'utilità e la specificità.

Nel libro – dopo una rapida rassegna dei contributi sulla conoscenza dei principali autori in ambito filosofico, economico, organizzativo e manageriale – si propone di considerare la conoscenza come una entità di natura plurale (conservativa, moltiplicativa e generativa) che può essere incorporata in un vettore di natura duale: oggetto e processo. L'attribuzione al vettore della conoscenza di una natura duale (oggetto e processo) si ispira all'attribuzione alla luce di una natura duale (corpuscolare e ondulatoria).

Per quanto riguarda le metodologie, si descrivono i principali modelli di knowledge management presenti nella letteratura specializzata (ne vengono delineati sinteticamente 18 degli oltre 70 principali citati in letteratura).

Successivamente gli autori propongono un framework per sviluppare azioni di strategia, di gestione e di valutazione della conoscenza. Per ognuna delle

tre aree (strategia, gestione e valutazione) sono stati avanzati degli strumenti denominati rispettivamente: il cubo della strategia della conoscenza, il ciclo di gestione della conoscenza e i semafori di valutazione della conoscenza. Questo insieme di strumenti operativi – denominato *triangolo della conoscenza* – è finalizzato a supportare il processo di creazione, combinazione e applicazione della conoscenza. Gli strumenti indicati sono stati quindi testati rispettivamente in tre casi aziendali (Eurotech, Lago e Trelleborg Wheel Systems).

Lo strumento del triangolo della conoscenza è fondato sulla metafora dell'*energia della conoscenza*: l'energia potenziale (la conoscenza) non vale niente se non si trasforma in energia cinetica (prodotti e/o servizi), nel caso contrario vale tutto. Utilizzando i concetti aristotelici di essere in potenza (il pulcino è un gallo in potenza) e di essere in atto (il gallo è un pulcino in atto), si conclude che la conoscenza è valore in potenza, mentre il valore è conoscenza in atto.

Il modello di *knowledge strategy* suggerito si sviluppa in due aree. La prima, denominata *analisi dello status della strategia della conoscenza*, riprende i classici strumenti di analisi strategica e li adatta all'analisi della conoscenza: Knowledge SWOT analysis, Knowledge gap analysis e Posizionamento competitivo. La seconda, denominata *politiche di valorizzazione della conoscenza*, propone tre principali dimensioni a livello di knowledge strategy (sviluppo, codificazione e sfruttamento). Queste tre dimensioni rappresentano gli assi dello strumento proposto denominato *cubo della strategia*, al cui interno ogni punto rappresenta, a un dato istante, la strategia della conoscenza dell'impresa. In grande sintesi, la tesi sostenuta è che la strategia della conoscenza si fonda su tre scelte chiave: sviluppo della conoscenza sulla base di fonti interne e/o esterne, codificazione spinta o limitata, sfruttamento interno e/o esterno all'impresa.

Per quanto riguarda il modello di *knowledge management*, dopo aver analizzato in letteratura i diversi cicli e le molteplici fasi della conoscenza, gli autori propongono un *ciclo di gestione* della conoscenza basato sull'applicazione della legge di conservazione della materia alla conoscenza, considerata in questo caso nella sua natura conservativa. La tesi sostenuta è che ogni impresa utilizza strumenti di gestione della conoscenza (manageriali-organizzativi e ICT) in parte comuni ad altre imprese e in parte specifici e sviluppati *ad hoc*. L'attenzione viene posta nel verificare che tutte le fasi del ciclo della conoscenza siano presidiate da metodologie gestionali o strumenti informatici.

Per quanto riguarda la *knowledge evaluation*, lo studio della letteratura propone modelli che si originano da ambiti anche molto distanti tra loro: capitale intangibile, Knowledge Management Maturity Models, Social Network Analysis ecc. Il modello proposto dagli autori è ascrivibile a quelli basati sul capitale intangibile. Esso viene articolato in tre componenti principali: capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale. Vengono quindi assunti

dalla letteratura un certo numero di indicatori di misurazione delle componenti del capitale intangibile, i quali sono collocati in una matrice ottenuta incrociando le tre dimensioni del capitale intangibile con le fasi del ciclo di gestione della conoscenza. A ogni quadrante della matrice ottenuta – denominata *semafori di valutazione* della conoscenza – è quindi associato un set di indicatori (i semafori), ai quali è attribuito un colore verde, giallo o rosso rispettivamente per valutazioni positive, neutre o negative, da cui il nome dello strumento. In questo terzo caso la tesi sostenuta è che è opportuno che ogni organizzazione definisca gli indicatori chiave per il suo modello di business, distribuiti nei tre tipi di capitale intangibile e nelle diverse fasi di gestione della conoscenza.

I casi aziendali sviluppati – Eurotech, Lago e Trelleborg Wheel Systems – hanno consentito di ottenere dei riscontri empirici dei tre modelli proposti: rispettivamente cubo, ciclo e semafori. Eurotech, che opera nella realizzazione di tecnologie per Nano PC e High Performance Computing, è stata selezionata per verificare la capacità interpretativa del framework di knowledge strategy. Il caso Lago, azienda operante nel settore legno arredo, è stato sviluppato in quanto l'impresa vanta diverse iniziative incentrate sulla codificazione della conoscenza e sulle variabili e strumenti a supporto del ciclo di gestione della conoscenza. Trelleborg Wheel Systems – impresa multinazionale operante nella produzione di pneumatici agricoli – ha consentito di testare il modello di knowledge evaluation, ambito su cui l'impresa è impegnata da tempo.

Oltre al triangolo della conoscenza (articolato nelle sue tre componenti: il cubo della strategia, il ciclo di gestione e i semafori di valutazione), nel libro vengono proposte successivamente altre due metodologie.

La prima è una metodologia di analisi della coerenza tra la business strategy e la knowledge strategy che utilizza uno strumento denominato *Matrice diagnostica della coerenza della knowledge strategy*, testata nel caso aziendale illycaffè, nota azienda leader nell'ambito dell'espresso.

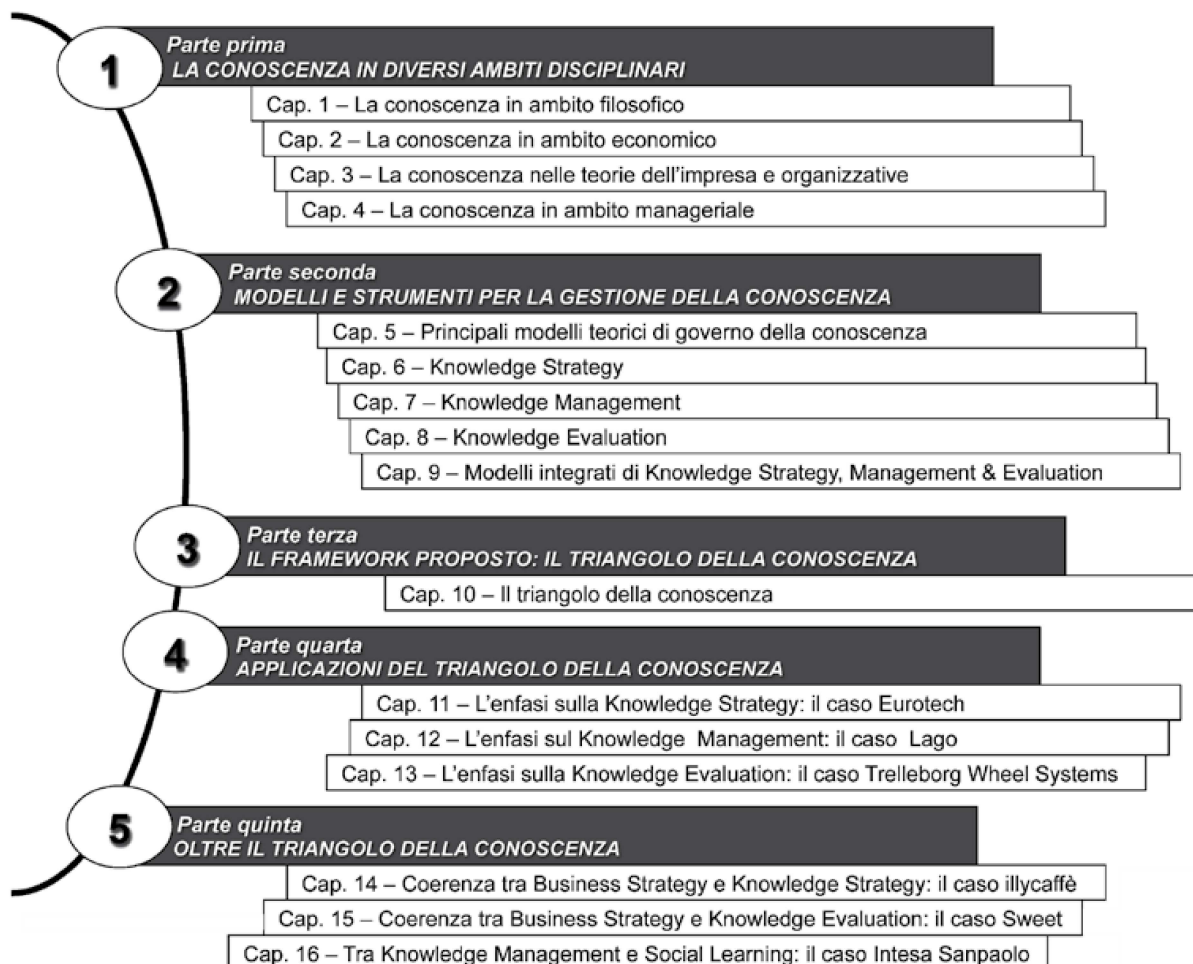
La seconda è una metodologia di analisi della coerenza tra business strategy e knowledge evaluation denominata *Value Discovery*, testata nel caso aziendale Sweet, piccola azienda di successo del settore dolciario. La metodologia confronta il modello di business dell'impresa, i determinanti del valore (mercato, prodotti e servizi, processi e organizzazione), le variabili intangibili (capitale umano, strutturale e relazionale) e i risultati aziendali (quantitativi e qualitativi) sulla base di indicatori chiave di performance (o KPI - Key Performance Indicator) relativi agli asset intangibili.

Infine, nell'ultimo caso aziendale – Intesa Sanpaolo – viene descritta un'esperienza significativa relativa al knowledge management e al social learning, con particolari approfondimenti sulle comunità di pratica (professionali e di apprendimento) e sul *Learning Experience Design*.

Struttura del libro

Il libro si articola in cinque parti.

- La *Parte prima* fornisce una panoramica del tema della conoscenza. Nel Capitolo 1 si analizza il significato epistemologico di conoscenza e l'origine del termine. Nel Capitolo 2 si riportano i principali contributi relativi alla conoscenza in ambito economico e le differenti chiavi di lettura del significato attribuito all'economia della conoscenza. Nel Capitolo 3 si ripercorre il ruolo assunto dalla conoscenza nelle teorie d'impresa e in quelle organizzative. Nel Capitolo 4 vengono individuate le diverse classificazioni della conoscenza in ambito manageriale.
- La *Parte seconda* è dedicata alla revisione della letteratura nelle diverse aree inerenti alla gestione della conoscenza. Nel Capitolo 5 si descrivono i principali modelli teorici di governo della conoscenza. Nel Capitolo 6 si delineano le dimensioni e i modelli riconducibili alla *knowledge strategy*. Nel Capitolo 7 ci si focalizza sul knowledge management (inteso strettamen-



te come gestione); in particolar modo vengono analizzate le fasi principali del ciclo della conoscenza, i principali modelli e gli strumenti di knowledge management. Nel Capitolo 8, dopo un breve excursus sul capitale intangibile, sono riportati i modelli di knowledge evaluation presenti in letteratura. Infine, nel Capitolo 9 sono descritti due modelli di knowledge management (inteso in senso lato) che prendono in considerazione tutte le aree precedentemente menzionate.

- Nella *Parte terza* (Capitolo 10) vengono proposti inizialmente la natura plurale della conoscenza, il vettore duale di incorporazione della conoscenza e la metafora dell'energia della conoscenza. Successivamente viene presentato il framework proposto – denominato *il triangolo della conoscenza* – con la descrizione dei modelli di knowledge strategy, knowledge management e knowledge evaluation; in particolare sono trattati rispettivamente il cubo della strategia, il ciclo di gestione e i semafori di valutazione.
- Nella *Parte quarta* si indaga empiricamente sui fenomeni oggetto di analisi. Sono presentati i casi Eurotech (Capitolo 11), Lago (Capitolo 12) e Trelleborg Wheel Systems (Capitolo 13).
- Nella *Parte quinta* sono trattati altri tre casi aziendali. Nel primo caso, illycaffè (Capitolo 14), si esemplifica la metodologia proposta di analisi della coerenza tra business strategy e knowledge strategy. Nel secondo caso, Sweet (Capitolo 15), si esemplifica la metodologia proposta di analisi della coerenza tra business strategy e knowledge evaluation. Infine, nel terzo caso, Intesa Sanpaolo (Capitolo 16), si esplora il tema di frontiera del social learning in relazione al knowledge management.