

# Abstract

*Quanto vale Gerusalemme?* chiede Baliano a Salah-al Din, mentre quest'ultimo ritorna verso le sue truppe, nella scena finale del film *Le Crociate* di Ridley Scott. Salah-al Din si ferma, si gira verso Baliano e risponde: *Niente*. Quindi riprende a camminare verso il proprio esercito e dopo pochi attimi si rigira verso Baliano aggiungendo con un sorriso: *Tutto*.

Analogamente se un lettore ci chiedesse: *Quanto vale la conoscenza?*, noi risponderemmo: *Niente ... Tutto*. Gerusalemme prima non vale *niente* e quindi *tutto*. Non vale *niente* perché le sue mura, le sue costruzioni, le sue abitazioni sono quasi tutte distrutte e quindi il suo valore materiale è pressoché nullo. Ma vale *tutto* per il suo incomparabile valore sul piano spirituale. Analogamente la conoscenza di una organizzazione non vale *niente* se non è valorizzata, vale *tutto* se è impiegata con successo.

Nel libro, dopo aver analizzato e confrontato i principali contributi di letteratura sul tema della gestione della conoscenza, si considera 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), ispirato all'attribuzione alla luce di una natura duale (corpuscolare e ondulatoria). Viene quindi introdotta la 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.

Successivamente viene proposto un insieme di tre strumenti operativi – denominato triangolo della conoscenza - finalizzati alla trasformazione della conoscenza: il cubo della strategia, il ciclo di gestione e i semafori di valutazione, inerenti rispettivamente alle tre macroaree di strategia, gestione e valutazione della conoscenza. Gli strumenti proposti sono quindi testati rispettivamente in tre casi aziendali (Eurotech, Lago e Trelleborg Wheel Systems). Le interazioni tra gli strumenti proposti e la strategia aziendale sono approfondite in altri due casi aziendali (illycaffè e Sweet), mentre le relazioni tra knowledge management e social learning sono trattate nel caso Intesa Sanpaolo.

Il libro è dedicato a quanti nelle organizzazioni sanno riconoscere il valore potenziale della conoscenza e sanno generare valore mettendola in atto.

**Alberto F. De Toni**, laureato in Ingegneria Chimica e dottore di ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale, è professore ordinario di *Organizzazione della produzione* e di *Gestione dei sistemi complessi* presso l'Università di Udine. È preside della Facoltà di Ingegneria e Past President dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale.

**ANDREA FORNASIER**, laureato in Ingegneria Gestionale e dottore di ricerca in Ingegneria Industriale e dell'Informazione, ha svolto attività di ricerca nell'ambito della gestione dell'innovazione e del knowledge management presso l'Università di Udine. Oggi è responsabile dei progetti strategici e dell'education presso Unindustria Pordenone.