

## CAPITOLO 4:

# CONCLUSIONI

Il cambiamento dell'ambiente competitivo, divenuto sempre più mutevole ed incerto, ha comportato una maggiore complessità d'azione per le imprese che vi operano. Gli attuali contesti ambientali sono sempre più caratterizzati da fenomeni nuovi, come la globalizzazione dei mercati, che creano nuove sfide per le imprese.

In tale contesto si assiste ad una progressiva erosione del valore delle tradizionali fonti del vantaggio competitivo. Le risorse produttive tradizionali, infatti, non sono più in grado di produrre un vantaggio competitivo stabile e durevole nel tempo.

In tale quadro, l'orientamento dei recenti studi ha evidenziato la centralità della "conoscenza" come risorsa competitiva principale a disposizione delle imprese. Ciò non significa che nel passato le organizzazioni non possedessero conoscenza. Tuttavia, non era considerata l'importanza della relazione tra conoscenza e valore per l'impresa, in quanto lo sfruttamento dei tradizionali fattori produttivi appariva sufficiente al fine di ottenere prestazioni competitive differenziali.

Oggi, al contrario, di fronte all'instabilità ambientale e alla erosione delle fonti competitive tradizionali, crescente rilevanza assume la capacità dell'organizzazione di creare conoscenza e diffonderla al proprio interno e tra organizzazioni diverse, unitamente alla capacità di gestirla e trasferirla in attività che producano valore.

Si è quindi assistito ad una crescita d'interesse, sia da parte di studiosi, sia da parte di *practitioner*, per i temi della creazione e gestione della conoscenza attraverso lo sviluppo di sistemi di Knowledge Management.

In questo testo sono state dapprima illustrate le principali teorie elaborate in letteratura sul tema della conoscenza e della sua gestione e quindi sono stati analizzati i principali approcci e metodi proposti per l'implementazione dei processi di Knowledge Management. Successivamente è stato descritto un sistema di Knowledge Management basato sull'utilizzo di strumenti tecnologici presentando un'analisi in profondità dell'approccio e del

---

– **Conclusioni** –

---

prodotto a supporto della gestione della conoscenza sviluppato da IT Consult, un'azienda di software osservata da vicino dall'autrice.

L'obiettivo di queste note conclusive è duplice. Da un lato presentare una sintesi dei principali elementi conoscitivi che l'analisi della letteratura sul tema della conoscenza e della sua gestione ha consentito di acquisire.

Dall'altro lato evidenziare, attraverso l'esame del caso aziendale, come una metodologia basata sull'utilizzo di strumenti tecnologici possa supportare la gestione della conoscenza delle organizzazioni. A questo proposito, la letteratura ha posto in evidenza le notevoli sinergie derivanti tra conoscenza e tecnologia a supporto della sua gestione ai fini dell'acquisizione del vantaggio competitivo.

Il dibattito e l'analisi del concetto di conoscenza hanno radici precedenti alla sua applicazione in ambito economico, manageriale ed organizzativo. Nella prima parte del lavoro, sono state condotte analisi sul concetto di conoscenza sia in ambito filosofico che con riferimento alle interpretazioni elaborate in alcune teorie economiche, manageriali ed organizzative. Questo perché si ritiene che la possibilità e i metodi per gestire la risorsa conoscenza si differenzino in funzione della sua natura e origine, del significato ad essa attribuito e del modo di concepire la conoscenza stessa.

Queste analisi hanno consentito di evidenziare come il concetto di conoscenza sia cambiato nel corso del tempo, arricchendosi ed articolandosi nelle varie interpretazioni fino ad arrivare ad essere al centro di teorie, quali ad esempio quella di Nonaka e Takeuchi (1997) che ne analizza i processi di creazione e gestione all'interno e da parte delle organizzazioni.

Questi due autori considerano la conoscenza come unità di analisi fondamentale per spiegare i comportamenti aziendali.

La loro teoria si fonda sulla distinzione tra diverse componenti della conoscenza, individuate in base a due dimensioni, quella epistemologica e quella ontologica.

In particolare, a livello epistemologico, essi individuano la conoscenza esplicita e quella tacita. La prima è quella parte esprimibile, codificabile e facilmente trasferibile tra diversi soggetti attraverso un linguaggio formale e sistematico. La conoscenza *tacita* (o implicita) è, al contrario, quella che risiede nella mente delle persone ed è rappresentata dall'intuito, l'esperienza e la cultura personale.

---

## – Conclusioni –

---

A livello ontologico gli autori distinguono la conoscenza individuale, di gruppo, organizzativa e interorganizzativa, in base al livello dei soggetti creatori di conoscenza.

Secondo gli autori, la conoscenza umana si crea e si diffonde attraverso l'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Questa interazione viene denominata "conversione di conoscenza" e considerata un processo sociale tra individui. Gli autori individuano quattro modalità di conversione della conoscenza: socializzazione (conversione di una conoscenza tacita in un'altra), exteriorizzazione (trasformazione di una conoscenza tacita in una esplicita), combinazione (trasformazione di una conoscenza esplicita in un'altra) e interiorizzazione (conversione di una conoscenza esplicita in una tacita).

La creazione di conoscenza a livello organizzativo avviene quando l'interazione tra conoscenza tacita ed esplicita, attraverso le quattro modalità, si amplia dal livello individuale all'organizzazione, passando da livelli ontologici inferiori a quelli superiori e coinvolgendo comunità sempre più ampie di interazione.

L'organizzazione è quindi considerata in grado di gestire e di produrre conoscenza.

Gli autori, inoltre, individuano cinque condizioni chiave che favoriscono il processo di creazione della conoscenza (intenzionalità, autonomia, caos creativo, ridondanza e varietà minima richiesta) e propongono una particolare struttura organizzativa (la struttura ipertestuale) ed un definito stile manageriale (il *middle-up-down*) in grado di favorire la gestione e creazione di conoscenza nelle organizzazioni.

La teoria di Nonaka e Takeuchi è considerata un punto di riferimento per molti studi relativi al Knowledge Management.

Il concetto di Knowledge Management viene identificato e definito in modo diverso dagli autori che trattano questo tema.

Nonostante le differenti concezioni, gli autori sembrano concordare sulla necessità di alcuni requisiti base che le organizzazioni orientate alla gestione della conoscenza devono possedere. Sorge (2000) ne individua tre: quello culturale, quello organizzativo e quello tecnologico. Turati ed altri autori (Gravili, Turati, 2000; Ruta, Turati, 2002) individuano sei requisiti considerati le basi "operative" su cui costruire una Knowledge Based Organization: *K-Technology*, *K-Structure*, *K-Assessment*, *K-HRM*, *K-Culture*, *K-Sponsorship*.

---

---

– *Conclusioni* –

---

In particolare, quelli che sembrano comuni agli autori esaminati sono: il requisito culturale, organizzativo (strutturale) e tecnologico.

Il primo fa riferimento ad un processo di maturazione culturale dei dipendenti orientato alla centralità della conoscenza, allo scambio, condivisione e diffusione delle conoscenze possedute. A questo fine, fondamentale è il ruolo svolto dal management nella creazione di un ambiente interno basato sulla fiducia, l'appartenenza, il lavoro di gruppo e in cui possano trovare espressione le caratteristiche e le aspirazioni individuali e le persone possano partecipare attivamente al progetto di Knowledge Management.

Il requisito organizzativo viene inteso dagli autori esaminati come adozione di modelli organizzativi in cui hanno rilevanza aspetti tecnici tayloristici, sociali-relazionali e quelli relativi alle interazioni intra ed inter aziendali finalizzati alla condivisione di conoscenze (Sorge, 2000) oppure come presenza di ruoli formali collegati alle attività ed ai processi di Knowledge Management, unitamente a modelli informali di coordinamento e integrazione che riflettono l'immagine dell'impresa quale contenitore di flussi di conoscenze (Gravili, Turati, 2000; Ruta, Turati, 2002).

Il requisito tecnologico, infine, viene inteso come presenza di infrastrutture tecnologiche in grado di favorire la creazione di un ambiente interconnesso capace di agevolare le comunicazioni tra utenti, lo scambio e la condivisione di conoscenze.

La presenza di questi requisiti è considerata fondamentale ai fini della riuscita di un progetto di Knowledge Management; rappresentano quindi la base necessaria qualunque sia la metodologia specifica con cui l'azienda affronta la problematica del Knowledge Management.

I metodi, infatti, sono vari e vanno da quelli incentrati sulla gestione delle risorse umane secondo modalità che favoriscano la centralità della conoscenza delle persone; fino ad arrivare a quelli basati sull'applicazione di tecnologie.

In particolare le metodologie di gestione della conoscenza basate sulla gestione delle risorse umane, si fondano sulla considerazione che la conoscenza è una risorsa strettamente legata alle persone che operano nell'organizzazione. L'obiettivo di queste metodologie è quindi quello di valorizzare le conoscenze possedute dalle persone e consentirne lo sfruttamento a favore dell'organizzazione. In particolare, la gestione delle risorse umane basata sulle competenze è stata interpretata da Camuffo, alla luce del

---

---

– **Conclusioni** –

---

contributo di Nonaka e Takeuchi, come modalità tipica con cui si sviluppa conoscenza dentro le imprese a livello individuale e organizzativo.

I sistemi di Knowledge Management basati sull'impiego della tecnologia sono caratterizzati dall'utilizzo di piattaforme, applicazioni, strumenti e infrastrutture mediante i quali un'organizzazione migliora, mantiene e sfrutta tutti gli elementi caratteristici della sua base di conoscenza e ottiene vantaggi derivanti dalla "cattura", gestione e diffusione della conoscenza. Tuttavia, la loro introduzione non è, di per sé, sufficiente a determinare un reale orientamento dell'organizzazione alla gestione della conoscenza. Attuare una gestione della conoscenza con strumenti tecnologici significa anche far emergere l'importanza dei fabbisogni conoscitivi, cioè delle conoscenze che un'azienda non ha o non sa di avere e di cui avrebbe bisogno per migliorare le singole attività. Questo ribadisce l'importanza della consapevolezza e di una precisa intenzionalità da parte dell'organizzazione. Non basta quindi adottare un sistema tecnologico, ma intorno a questo deve crescere la consapevolezza che solo uno sviluppo mirato, volto ad integrare i sistemi tecnologici con i sistemi aziendali, può supportare la circolazione e la valorizzazione della conoscenza nei vari contesti aziendali.

Per approfondire l'esame di come un sistema di Knowledge Management basato sulla tecnologia possa supportare la gestione della conoscenza è stato presentato un *case study* relativo all'azienda IT Consult.

IT Consult è una software house che si occupa dello studio e sviluppo di soluzioni tecnologiche per le aziende orientate alla gestione della conoscenza, nonché della consulenza in campo di Knowledge Management.

Questa azienda ha ideato un proprio approccio al Knowledge Management sulla base del quale ha sviluppato il suo prodotto (la piattaforma software "Josh") che offre alle imprese interessate a gestire la conoscenza.

L'approccio IT Consult si basa sulla convinzione che l'efficacia di un sistema di Knowledge Management dipende dalla capacità di gestire tutti i tipi di conoscenza posseduta dalle organizzazioni. In particolare, l'azienda ha individuato quattro principali tipi di conoscenza: conoscenza esplicita (ossia la conoscenza contenuta nei documenti), conoscenza creabile (quella "nascosta" nei dati e frutto dell'elaborazione di questi), conoscenza incorporata nei

## – Conclusioni –

---

processi aziendali e conoscenza tacita (quella che risiede “nella testa” delle singole persone).

Queste quattro componenti di conoscenza hanno caratteristiche diverse per cui, secondo IT Consult, devono essere gestite in modo differente.

Sulla base di queste considerazioni, la società ha sviluppato la piattaforma software “Josh” composta da tre tipi di strumenti tecnologici (o moduli integrati), considerati come “tre pilastri” posti alla base di un sistema di gestione della conoscenza e capaci di intervenire sulle seguenti aree:

- la “Gestione documentale”, che consiste nella gestione di tutti i documenti e informazioni in formato digitale. Essa permette la collocazione, l’archiviazione e la ricerca dei documenti. E’ inoltre volta ad assistere ed agevolare la redazione stessa dei documenti, rendendo altresì semplici tutte le forme di comunicazione e contatto fra gli utenti. Essa favorisce quindi la circolazione e il reperimento della conoscenza esplicita all’interno dell’organizzazione. Il modulo di Josh preposto a tale funzionalità è Josh.Doc.
- La “Mappatura delle competenze” che permette di rintracciare la conoscenza tacita presente all’interno dell’organizzazione. Questa componente della conoscenza è molto difficile da diffondere, in quanto è legata al soggetto che la detiene. Tuttavia, attraverso la costituzione di mappe che individuano “chi fa cosa” e “chi sa cosa” (ossia Mappe CFC/CSC), è possibile rintracciare i soggetti che detengono le conoscenze tacite ricercate, per poter eventualmente apprendere da questi tramite socializzazione, oppure per affidare direttamente ad essi determinati compiti. Il modulo del sistema che si occupa della mappatura delle competenze è Josh.Kmap.
- La “Descrizione dei Processi”, che permette di individuare e gestire la conoscenza incorporata nei processi aziendali. Essa consente di identificare le singole attività componenti, gli attori preposti allo svolgimento di tali attività (e, quindi, le capacità/competenze possedute da questi soggetti). Il modulo preposto a tale funzionalità è Josh.Flow, ossia un Workflow Management System (WFMS) attraverso il quale vengono analizzati e descritti i processi aziendali, rendendoli così formalizzati e visibili; oltre a ciò, questo sistema cura anche l’esecuzione dei processi, dando supporto agli utenti nello svolgimento delle proprie funzioni e semplificando in

---

– *Conclusioni* –

---

particolare le procedure di reperimento delle conoscenze necessarie per i singoli lavori da effettuare.

Per quanto riguarda la conoscenza creabile, questa può essere ricavata dall'uso di uno o più degli strumenti sopra indicati e attraverso l'interazione tra loro. Così ad esempio il sistema di gestione documentale fornisce elaborazioni di dati correlati ai documenti, mettendo in relazione i documenti e le informazioni con i relativi utilizzatori; analogamente Josh.Monitor, strumento utilizzato nell'ambito del modulo Josh.Flow per monitorare lo stato dei processi aziendali, si presta alla gestione di conoscenza creabile, in quanto è in grado di reperire ed elaborare dati, fornendo statistiche e calcoli di efficienza utili ai fini della contabilità industriale del tipo ABC (Activity Based Costing).

I tre pilastri su cui si fonda il sistema di Knowledge Management sviluppato da IT Consult sono poi collegati tra loro ed integrati. L'integrazione attribuisce al sistema unitarietà e favorisce la rintracciabilità e fruibilità delle diverse componenti di conoscenza da parte di tutta l'organizzazione. Così ad esempio, grazie all'integrazione tra moduli, è possibile collegare ruoli/persona e relative competenze, descritte in fase di mappatura delle competenze, ai processi aziendali, attraverso il loro riconoscimento da parte del modulo relativo alla gestione dei processi; ancora è possibile il collegamento dei documenti, presenti nel sistema di gestione documentale, allo svolgimento di una particolare attività o processo, al fine di agevolarne l'esecuzione da parte dell'utente.

In questo modo il sistema sviluppato si differenzia da quelli già presenti sul mercato. Infatti, sebbene siano disponibili strumenti per la gestione documentale o per la mappatura delle competenze od ancora per la gestione dei workflow, non sono invece presenti sul mercato sistemi che integrano le tre componenti come nel caso del prodotto offerto da IT Consult.

In conclusione è ancora possibile evidenziare come la tecnologia sia considerata da IT Consult come il fattore di base per lo sviluppo di un sistema di gestione della conoscenza. Ciò non significa che l'approccio dell'azienda si pone in contrasto con i principali orientamenti teorici che sottolineano l'importanza del requisito culturale ed organizzativo, accanto a quello tecnologico. Tuttavia, l'azienda considera come primo requisito la tecnologia informatica (e telematica).

---

– *Conclusioni* –

---

Questa è considerata il vero fattore abilitante che permette ad un progetto di Knowledge Management di potersi concretizzare. L'azienda, inoltre, non nega l'esistenza di metodologie di Knowledge Management differenti da quella tecnologica, ma sostiene che queste debbano comunque basarsi su tecnologie informatiche ed infrastrutture di rete.

Dall'altra parte, una soluzione tecnologica di supporto al Knowledge Management è considerata distinta dalla infrastruttura composta da tecnologie informatiche e telematiche, che facilitano la comunicazione tra i soggetti e la circolazione delle informazioni. Queste, secondo IT Consult, rappresentano la base su cui poggia la piattaforma software orientata specificatamente a gestire la conoscenza e le sue diverse componenti.

L'azienda, infine, non esclude che, al di sopra dei tre "pilastri", il sistema si possa estendere con l'applicazione di altri strumenti oggi presenti sul mercato (quali ad esempio sistemi di Business Intelligence o di eLearning); tuttavia, affinché possano risultare efficaci, questi devono necessariamente fondarsi sui tre "pilastri".

Così configurato, il prodotto offerto dall'azienda assume le caratteristiche di una soluzione globale a disposizione delle imprese orientate a gestire la conoscenza.