

– *Introduzione* –

---

## **INTRODUZIONE**

I contesti ambientali attuali sono caratterizzati da una crescente incertezza e velocità di cambiamento e da fenomeni nuovi per le organizzazioni, quali la globalizzazione dei mercati. Questo comporta una maggiore complessità di azione e pone le imprese di fronte a difficoltà maggiori rispetto al passato. In tale quadro, si assiste ad una progressiva erosione del valore delle tradizionali risorse produttive, rivelatesi non più capaci di produrre un vantaggio competitivo duraturo. Per queste motivazioni, l'orientamento di recenti studi si è spostato sulla centralità della "conoscenza" in quanto risorsa principale per le organizzazioni, unica fonte di vantaggi competitivi stabili e sostenibili. Ed in particolare sulla sua creazione e diffusione all'interno delle imprese e tra organizzazioni diverse, coniugata alla capacità di trasferirla in attività che producano valore per l'impresa. L'accresciuta importanza assunta dalla conoscenza negli attuali contesti ambientali e competitivi, non equivale ad affermare che in passato non vi fosse conoscenza nelle imprese. Semplicemente la sua gestione avveniva in modo inconsapevole e senza considerare l'importanza della relazione tra conoscenza e valore per l'azienda.

Ciò in ragione del fatto che le aziende non avevano la necessità di ottimizzare la gestione della conoscenza, in quanto la maggiore stabilità dell'ambiente permetteva loro un buon andamento attraverso il normale sfruttamento dei fattori di produzione tradizionali. Solo quando, a seguito del mutamento ambientale, l'inefficacia di sostenere un vantaggio competitivo con questi ultimi è diventata evidente, è venuto alla luce il fondamentale contributo che la conoscenza poteva fornire allo svolgimento e al valore dell'attività aziendale. Inducendo con ciò le organizzazioni alla ricerca delle migliori conoscenze in loro possesso e ad una loro opportuna gestione per non rischiare di perderle o non sfruttarle completamente.

Oggetto di discussione di questo testo è il tema del Knowledge Management ossia della gestione della conoscenza intesa come attività capace di generare valore per le imprese.

L'obiettivo che questo lavoro si propone è duplice.

## – Introduzione –

---

Da un lato, presentare una rassegna delle principali teorie elaborate in letteratura con riferimento al tema della conoscenza e della sua gestione e analizzare i principali approcci e metodi proposti per l'implementazione di processi di Knowledge Management all'interno delle imprese.

Dall'altro lato, descrivere un sistema di Knowledge Management basato sull'utilizzo di infrastrutture tecnologiche, attraverso l'analisi in profondità di un caso aziendale, quello dell'azienda IT Consult osservata da vicino in un periodo di stage.

Esaminando questa azienda e, in particolare, l'approccio ed il sistema di Knowledge Management da questa sviluppato, si avrà maggiore comprensione di come una metodologia basata sulla tecnologia possa influire sulla gestione della conoscenza in una azienda.

A questo proposito è necessaria una precisazione: la tecnologia è condizione abilitante, ma non sufficiente per una efficace gestione della conoscenza, in quanto non può essere considerata isolatamente ad altre condizioni (culturali e organizzative) necessarie a promuovere un effettivo orientamento dell'organizzazione alla gestione della conoscenza.

Lo scritto si presenta strutturato in quattro capitoli.

Nel primo capitolo sono descritte in via preliminare le caratteristiche di scenario e le ragioni che hanno portato diversi studiosi ad identificare la conoscenza come principale risorsa competitiva delle imprese. Quindi l'attenzione si sposta sul concetto di conoscenza e sulle interpretazioni sviluppate in ambito filosofico e in alcune teorie economiche, manageriali e organizzative. Infine, nell'ambito delle teorie economico-manageriali, l'interesse si concentra sul contributo di Nonaka e Takeuchi che, per gli elementi di innovatività che presenta con riferimento al tema della creazione e gestione della conoscenza nelle organizzazioni, è considerato il punto di riferimento di molti studi sul Knowledge Management.

Nel secondo capitolo sono analizzati i sistemi e gli approcci di Knowledge Management proposti in letteratura. Dapprima sono presentate alcune definizioni del concetto di Knowledge Management sviluppate dai diversi autori. Successivamente sono analizzati i requisiti di base che, secondo alcuni studiosi, dovrebbero possedere le organizzazioni orientate alla gestione della conoscenza. Il capitolo si conclude con la descrizione delle

– *Introduzione* –

---

metodologie utilizzabili per gestire la conoscenza all'interno delle organizzazioni, in particolare di quelle basate sulla gestione delle risorse umane e di quelle fondate su strumenti tecnologici.

Il terzo capitolo è dedicato alla trattazione di un caso aziendale, quello dell'azienda IT Consult, una software house che ha sviluppato un approccio originale al Knowledge Management e una piattaforma software per gestire la conoscenza all'interno delle aziende. Sono dapprima analizzate le caratteristiche dell'approccio al Knowledge Management sviluppato da IT Consult. Successivamente sono descritte in dettaglio le componenti e il funzionamento della piattaforma software. Infine, sono analizzati alcuni aspetti relativi alle politiche di marketing adottate, alla risposta ricevuta dal mercato e i possibili orientamenti futuri, nonché alla creazione del rapporto con il cliente.

Il quarto capitolo, infine, propone alcune valutazioni conclusive.