

Alessandro Zardini

La gestione dei contenuti aziendali ed il Knowledge Management

Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo

Informatica & Organizzazioni

 **FrancoAngeli**

Informatica & Organizzazioni
Collana diretta da Marco De Marco

Direttore
Marco De Marco

Comitato
Marcello Martinez (II Università degli Studi di Napoli)
Ferdinando Pennarola (Università Bocconi)
Andrea Pontiggia (Università di Cassino)
Cecilia Rossignoli (Università di Verona)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Alessandro Zardini

La gestione dei contenuti aziendali ed il Knowledge Management

Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata sottoposta a doppio referaggio.

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa	pag.	9
1. La gestione della conoscenza	»	13
1. Introduzione	»	13
2. La gestione della conoscenza	»	14
3. La conoscenza nell'ambito organizzativo	»	17
3.1. La conoscenza tacita	»	18
3.2. La conoscenza tacita nella cultura manageriale	»	22
3.3. La conoscenza esplicita	»	24
3.4. Il processo di "trasformazione della conoscenza"	»	25
3.5. I <i>knowledge assets</i>	»	32
3.6. Gli <i>intangible assets</i>	»	35
3.7. Il processo di trasmissione della conoscenza	»	38
3.8. Punti deboli nella classificazione della conoscenza	»	42
3.9. Il connubio conoscenza - <i>Resource Based View</i>	»	47
3.10. Dalla <i>Resource Based View</i> alla <i>Knowledge Based View</i>	»	49
4. Conclusioni	»	51
2. La gestione della conoscenza	»	53
1. Introduzione al <i>Knowledge Management</i>	»	53
1.1. La creazione della conoscenza	»	55
1.1.1. <i>L'organizational learning</i>	»	56
1.1.2. La produzione della conoscenza	»	57

1.1.3. La distribuzione della conoscenza	»	58
1.2. Come definire il <i>Knowledge Management</i>	»	58
1.3. Il processo di gestione della conoscenza	»	61
1.4. Perché si utilizzano i <i>Knowledge Management Systems</i>	»	65
1.5. I tre livelli del <i>Knowledge Management Systems</i>	»	69
1.6. Gli strumenti del <i>Knowledge Management</i> e della BI	»	71
1.6.1. Il <i>Data warehouse</i>	»	72
1.6.2. La produzione della conoscenza	»	75
1.6.3. Il sistema ETL	»	76
1.6.4. Gli <i>OnLine Analytical Processing</i>	»	77
1.6.5. Il <i>Data mining</i>	»	79
1.6.6. Gli altri strumenti di KM	»	80
1.7. Alcune punti irrisolti nel <i>Knowledge Management</i>	»	81
2. Conclusioni	»	83
3. Il processo decisionale e i DSS	»	84
1. Il <i>Knowledge Management</i> ed i sistemi decisionali	»	84
2. I <i>Decision Support Systems</i>	»	91
2.1. La prima fase di sviluppo dei DSS	»	96
2.2. La seconda fase di sviluppo dei DSS	»	98
2.3. DSS e <i>Knowledge Management</i>	»	100
2.4. Gli impatti organizzativi dei sistemi di <i>Decision Support Systems</i>	»	105
2.5. I principali sistemi di KM presenti nelle imprese	»	107
2.6. <i>Balance Scorecard</i> vs <i>tableau de bord</i>	»	110
4. Enterprise Content Management	»	113
1. Introduzione	»	113
2. Il “contenuto” aziendale	»	114
2.1. Perché è importante utilizzare il <i>content</i>	»	116
2.2. <i>Content</i> e <i>dynamic capabilities</i>	»	117

2.3. Content <i>LifeCycle</i> vs <i>Capability LifeCycle</i>	» 118
3. Le piattaforme di <i>Enterprise Content Management</i>	» 123
3.1. Cosa sono le piattaforme di <i>content management</i>	» 124
3.2. Classificare le piattaforme ECM	» 125
3.3. L'approccio integrato all'ECM	» 128
3.4. Gli impatti organizzativi dell'ECM	» 129
3.5. Quali sono i vantaggi ottenuti con l'ECM	» 131
4. L'evoluzione delle piattaforme di <i>Enterprise Content Management</i>	» 132
5. ECM tra IT e <i>business strategy</i>	» 134
6. L'ECM ed il processo decisionale	» 136
7. L'evoluzione delle piattaforme di <i>Enterprise Content Management</i>	» 139
Bibliografia	» 141

Premessa

In ogni organizzazione, i contenuti aziendali o content, intesi come l'insieme delle informazioni presenti all'interno dei documenti generati nel corso di attività aziendali, così come quelli provenienti da stakeholders esterni quali clienti e fornitori, devono rispondere alla condizione indispensabile di essere facilmente utilizzabili dagli attori organizzativi nei diversi processi decisionali al fine di poter generare valore. La disponibilità dei content non può tuttavia considerarsi condizione sufficiente al miglioramento del processo decisionale e delle prestazioni aziendali. È indispensabile riuscire a trasformare i numerosi contenuti aziendali "passivi", quali ad esempio tutte quelle informazioni non inutilizzate ma presenti all'interno dei confini della memoria organizzativa (es. circolari, istruzioni operative, report etc.), in sorgenti "attive" ossia parte integrante del processo decisionale.

I contenuti aziendali, una volta divenuti attivi, ossia disponibili e fruibili nel momento e nel luogo opportuno dagli utenti interessati, diventano così informazioni direttamente gestibili all'interno dei processi di decision making favorendo, di conseguenza, il mantenimento del vantaggio competitivo (Alavi, 2000; Bollinger e Smith, 2001; Wong e Aspinwall, 2006). Per poter migliorare il processo decisionale e creare valore, le imprese dovranno arricchire la qualità e la quantità delle informazioni gestite, essendo queste ultime le variabili critiche in ingresso al processo decisionale. All'interno delle organizzazioni moderne, il compito di gestire le informazioni utili a migliorare il processo decisionale è svolto dai cosiddetti sistemi a supporto delle decisioni (DSS) che furono definiti per la prima volta da Gorry e Scott Morton nel 1971 come sistemi utili per la gestione dei processi decisionali non strutturati o semi-strutturati (Gorry e Scott Morton, 1971; Courtney, 2001).

Va tuttavia ricordato che, fattore critico di successo per il buon funzionamento dei processi decisionali, sono le fonti di alimentazione dati, le quali possono essere interne od esterne all'azienda. Le fonti interne provenienti dal Sistema Informativo aziendale devono essere perciò accurate e aggiornate in tempo reale, mentre quelle esterne rappresentano solitamente trend o valutazioni di scenario/contesto (andamenti dei mercati, stime di crescita dell'economia nazionale ed internazionale, analisi di settore, benchmark dei principali concorrenti, etc.). Essendo i Decision Support Systems applicazioni a supporto dell'azione prevalentemente strategica, le variabili esterne rappresentano le fonti maggiormente utilizzate all'interno del processo decisionale. Negli ultimi anni, con lo sviluppo del Web e dei social media, si è assistito ad una costante evoluzione del ruolo di questi sistemi. Sempre più spesso sono stati incorporati all'interno di applicazioni destinate non solo all'alta direzione, ma anche ai manager di linea. Si è quindi verificata un'estensione nell'uso di questi strumenti, passando da sistemi a supporto individuale a strumenti a sostegno alla struttura, divenendo così veri e propri strumenti di gestione della conoscenza.

Si è quindi assistito alla trasformazione dei DSS, originariamente basati su sistemi esperti e intelligenza artificiale, utilizzati dall'alta direzione, in sistemi di Knowledge Management a supporto del decision maker. Da tale trasformazione risulta che i DSS supportano il decisore, nella maggior parte dei casi manager di linea, sia nella fase di raccolta delle informazioni, sia nella fase decisionale (collaborazione nella scelta) e di condivisione delle soluzioni. Rimane tuttavia una delle principali difficoltà riscontrabili all'interno delle aziende: l'incapacità di gestire in modo efficace ed efficiente tutte le informazioni, il cosiddetto knowledge assets, presenti all'interno dell'ambiente organizzativo ("Ba"). In molti casi si assiste infatti, ad un vero e proprio sovraccarico informativo (Miller, 1967; Jacobson, 2000).

Nella maggior parte dei casi, i processi di gestione dei documenti o, più in generale, dei contenuti, non avviene in maniera automatizzata. Allo stesso modo, non esiste un'efficace condivisione delle informazioni provenienti dai processi di business. La priorità operativa per raggiungere un soddisfacente livello qualitativo del processo decisionale consiste quindi nel riuscire a gestire in modo efficace ed efficiente tutta la conoscenza ed il "sapere" presente all'interno della memoria organizzativa, attraverso le piattaforme di Enterprise Content Management (ECM). La ricerca scientifica in materia di Sistemi Informativi ha, sino ad oggi, affrontato il

problema della relazione tra la gestione della conoscenza e le piattaforme di Enterprise Content Management, utilizzando in maniera quasi esclusiva un'unica lente teorica, la Transaction-Costs Theory (Reimer, 2002; McKeever, 2003; Smith e McKeen, 2003; O'Callaghan e Smits, 2005; Tyrvaïnen et al., 2006). In ogni caso, i contributi in materia, pur utilizzando tutti la Teoria dei Costi di Transazione (TCT), identificano aspetti organizzativi diversi.

Alcuni autori hanno affrontato il tema dell'utilizzo strategico delle piattaforme di Enterprise Content Management (Nordheim e Paivarinta, 2004; O'Callaghan e Smits, 2005), altri la riorganizzazione dei processi aziendali (Business Process Reengineering, BPR) (Reimer, 2002; Chambers, 2007), la Cost Reduction (Tyrvaïnen et al., 2006) o la gestione avanzata dei contenuti aziendali (McKeever, 2003). Ad oggi, pochi sono i ricercatori che hanno evidenziato gli impatti che tali strumenti hanno sull'organizzazione e sui processi aziendali. In particolare, nessun lavoro ha mai rilevato il ruolo strategico delle piattaforme ECM nella gestione dei contenuti aziendali nello sviluppare, affinare, razionalizzare i processi decisionali aziendali, siano essi a livello strategico (Helfat e Peteraf, 2003; Smith e McKeen, 2003; O'Callaghan e Smits, 2005). Non solo, all'interno della letteratura è presente un'ulteriore lacuna: non esiste una definizione univocamente accettata del concetto stesso di Enterprise Content Management. È quindi emerso, dall'analisi della letteratura, l'opportunità di sistematizzare i contributi pubblicati sino ad oggi e analizzare le correlazioni esistenti tra il vantaggio competitivo, associato al miglioramento del processo di decision making, e la gestione dei contenuti aziendali attraverso l'impiego delle piattaforme di Enterprise Content Management, aspetto ignorato dagli studiosi della materia.

Gli Enterprise Content Management, non saranno analizzati secondo un'ottica gestionale così come non si valuterà l'aumento di efficienza connesso al miglioramento della gestione delle informazioni aziendali (riduzione dei costi), ma si verificherà il miglioramento delle performance aziendali connesso allo sviluppo del processo decisionale. Il miglioramento è qui inteso non solo come l'aumento della qualità e della quantità delle informazioni in ingresso al processo decisionale ma anche come affinamento del processo e di definizione del decision maker. Volendo evidenziare l'importanza assunta dai content e della conoscenza nell'ottenimento di un vantaggio competitivo (Conner e Prahalad, 1996; Choi et al., 2008), la teoria di riferimento scelta in questo lavoro per interpretare il caso di studio oggetto di indagine, sarà la Knowledge-Based

View (Kogut e Zander, 1992; Nonaka e Takeuchi, 1995). Di conseguenza, la conoscenza e in particolar modo i contenuti aziendali prodotti, catalogati e successivamente distribuiti all'interno dell'ambiente organizzativo, non sono stati interpretati solamente come risorse strategiche per l'ottenimento o per il mantenimento di un vantaggio competitivo, ma sono analizzati come strumenti utili per sviluppare ed ampliare la capacità dell'azienda di rispondere repentinamente alle sollecitazioni inattese provenienti dall'ambiente esterno (Choi et al., 2008), e quindi di perfezionare il processo decisionale presente nell'organizzazione.

La conoscenza aziendale

1. Introduzione

L'incremento di Internet correlato all'ingresso delle imprese nel Web e lo sviluppo dei social network, ha comportato negli ultimi anni, un notevole incremento del numero di informazioni gestite all'interno delle organizzazioni. In particolare, le imprese condividono diverse tipologie di informazioni con fornitori, clienti, business partner e collaboratori e annualmente si registra una graduale crescita del numero dei documenti che circolano quotidianamente all'interno delle stesse. Da uno studio condotto da IDC Group nel 2006, si è rilevato che il quantitativo di informazioni creato, catturato e modificato dalle imprese americane, ha sfiorato i 160 bilioni di Gigabyte (Vom Brocke et al., 2008) e questa cifra è destinata a settopplicarsi entro la fine del 2011. Le organizzazioni presenti sul mercato nazionale ed internazionale si trovano a dover gestire una consistente quantità di documenti, file, informazioni e conoscenze, trovandosi alcune volte in una situazione di *overloading* informativo (Jacoby et al., 1974; Russo, 1974).

Le informazioni presenti all'interno delle organizzazioni assumono però un reale valore solamente quando possono essere gestite facilmente all'interno del processo di *decision making*. La prerogativa consiste nel riuscire a gestire in modo efficace ed efficiente la conoscenza presente all'interno e all'esterno delle organizzazioni. La gestione della conoscenza, definita anche Knowledge Management (KM) in letteratura, dai diversi autori viene riconosciuta come un'attività strategica (Earl e Scott, 1999; Grant, 1996b; Piccoli et al., 2000; Prusak, 1996), oltre che una risorsa importante per il raggiungimento di un vantaggio competitivo (Nevis et al., 1995; Nonaka, 1994). Già agli inizi del '900, Schumpeter (Schumpeter,

1934) cominciava a considerare la conoscenza come un'utile ed importante risorsa per lo sviluppo tecnico e più in generale, per l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Ciò nonostante, a tutt'oggi non esiste una definizione univoca di informazione e di conoscenza. Per di più in molti dei paper pubblicati, soprattutto quelli di origine anglosassone, i due termini il più delle volte vengono sottointesi, omissi, o utilizzati come sinonimi, incrementando così la confusione sul reale significato delle due espressioni (Volpato e Stocchetti, 2007) ed un “*nonsense of Knowledge Management*” (Wilson, 2002).

2. La gestione della conoscenza

Esistendo diverse definizioni sul significato di conoscenza aziendale, per eliminare ogni possibile dubbio, bisogna sin da ora chiarire che i termini dato, informazione e conoscenza, all'interno della letteratura manageriale, non possono essere utilizzati come sinonimi, bensì devono essere trattati distintamente. Nel corso dei suoi studi, Wilson dapprima definì il concetto di dato, e lo identificò come “un fatto o un'unità informativa dotata di senso” (Wilson, 2002). In tal modo il dato può essere un numero, una caratteristica collegata ad un fenomeno, uno stato associato ad una misurazione, etc. (Volpato e Stocchetti, 2007). Una condizione necessaria ma non sufficiente per poter considerare un valore come dato, è la presenza della proprietà della certezza e dell'univocità. In seguito Wilson individuò anche il termine informazione, descrivendola come l'insieme di uno o più dati inseriti in un contesto ed aventi una rilevanza per il destinatario. L'informazione può essere quindi considerata come lo strumento utilizzato dalle organizzazioni per risolvere i problemi ed i quesiti presenti all'interno di uno specifico ambiente organizzativo (Shannon e Weaver, 1949).

I dati, le informazioni e le “collezioni di informazioni”, possono, ma soprattutto devono, poter essere facilmente utilizzate e gestite all'interno del processo decisionale. Diversamente, la conoscenza è una risorsa complessa che, per poter essere utilizzata, necessita di un articolato processo mentale di comprensione ed analisi del fenomeno. Quest'ultima combina le informazioni in input con l'esperienza e le teorie possedute da ciascun individuo. Secondo questo approccio, il sapere non potrà mai essere gestito ed utilizzato, se non dal singolo “possessore di conoscenza”, il quale in molte occasioni possiede una visione parziale e/o imperfetta

della situazione. Nelle diverse organizzazioni esiste quindi una grande quantità di dati che rappresentano gli input per il processo di creazione della conoscenza (fig. 1.1).

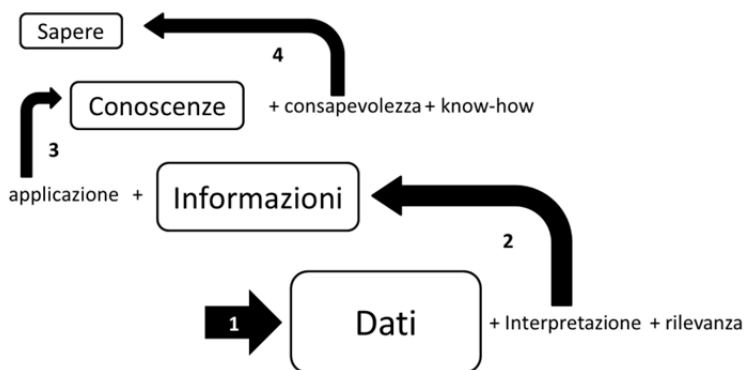


Fig. 1.1 – Dati, informazioni, conoscenza e sapere

Il dato può essere perciò definito con un “meta-simbolo” privo di alcun significato, potrebbe ad esempio essere una lettera, un numero, un segnale acustico, od un qualsiasi altro simbolo. Quest’ultimo una volta rielaborato, interpretato e comunicato si trasforma in una informazione, la quale risulta essere un oggetto rilevante per l’organizzazione (Drucker, 1993). Rispetto ai dati, il volume delle informazioni risulta essere inferiore ma comunque sempre troppo elevato per poter essere gestito in modo efficiente dal *decision maker*. Bisogna però fare molta attenzione poiché se non contestualizzate, cioè se non utilizzate all’interno di un ambiente organizzativo o un processo aziendale, le informazioni non apportano alcun valore aggiunto all’azienda. La conoscenza può quindi essere definita come un’informazione applicata ad un processo o a un contesto ambientale. Il processo di creazione della conoscenza, in generale, permette di accrescere la consapevolezza ed il know-how dell’utilizzatore, arrivando così ad ottenere il sapere aziendale.

Riassumendo i vari concetti, i dati sono dei “fatti grezzi” (Stair e Reynolds, 2008), le informazioni, diversamente, sono una collezione di fatti organizzati aventi un valore aggiunto superiore rispetto alla somma dei singoli dati, mentre la conoscenza è il corpo delle regole, delle linee guida e delle procedure utilizzate per selezionare, organizzare e manipolare i dati, rendendoli idonei a risolvere uno specifico compito (fig. 1.2). Sono

principalmente due le caratteristiche che differenziano la nozione di conoscenza da quella di informazione. In primis, al concetto di conoscenza è correlato il coinvolgimento delle persone, il quale dipende dall'esperienza e dalle intenzioni del soggetto.

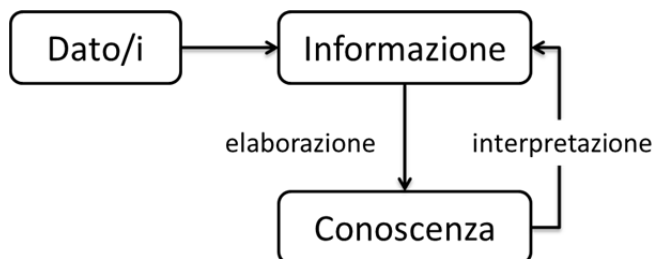


Fig. 1.2 – La creazione della conoscenza

Coinvolgere significa dover gestire, perciò quando si parla di conoscenza si deve far riferimento all'azione e cioè a tutto il processo che porta a tale conoscenza (Nonaka e Takeuchi, 1995). L'unica caratteristica comune ad entrambe è la soggettività, poiché risiedendo nella mente e nell'esperienza del singolo individuo, risultano essere strettamente correlate anche al contesto ambientale ed alle relazioni che si instaurano tra i soggetti partecipanti. Solitamente l'informazione viene utilizzata per descrivere, spiegare o interpretare un evento, rappresentando quindi lo strumento attraverso il quale si riesce a generare nuova conoscenza. L'informazione pertanto è un "bene" in grado di produrre nuova conoscenza all'interno dell'organizzazione (Dretske, 1981).

La conoscenza, deriva dall'analisi delle informazioni e dall'interazione sociale, perciò un'organizzazione, ha bisogno di un determinato numero di lavoratori in relazione alle attività che devono essere svolte. La creazione di conoscenza dovrebbe essere intesa come un processo di diffusione e catalogazione a livello organizzativo della stessa creata dai singoli individui (Nonaka, 1994). L'azienda dovrebbe essere considerata come una vera e propria miniera di risorse intangibili (Penrose, 1995), in cui le stesse vengono interpretate come risorse di input indispensabili per la creazione e l'accumulo di nuova conoscenza all'interno dell'organizzazione. Il processo di distribuzione a livello organizzativo della conoscenza creata dai singoli soggetti risulta essere indispensabile per lo sviluppo della stessa a livello intra e inter-organizzativo. In tal modo, gli individui si scambiano e

condividono le idee per poter sviluppare una conoscenza comune partendo da informazioni sconnesse ed incongruenti. Si implementano quindi una serie di processi e workflow paralleli utili per lo svolgimento dell'attività lavorativa quotidiana. Brown e Duguid verificarono empiricamente queste ricerche, constatando l'esistenza di processi informali in parallelo alle procedure formali definite dall'organizzazione (Brown e Duguid, 1991). La conoscenza in questo caso nasce dall'esigenza del gruppo di risolvere i problemi comuni, attraverso l'implementazione di procedure e linguaggi "naturali" comuni.

Inoltre, non esiste un'unica definizione di conoscenza poiché di volta in volta può assumere diversi significati:

- know-how individuale. Quella posseduta a vario titolo da ciascun membro dell'azienda. Tale caratteristica dipende direttamente dalla professionalità, dall'operatività e dalla mansione svolta dal singolo lavoratore;
- conoscenza dell'impresa. Definita anche tecnica ed è quella più diffusa all'interno dell'organizzazione, la quale potrà avere una rilevanza organizzativa o strutturale (tecnologia utilizzata, i processi utilizzati, etc.). Questa conoscenza può essere contenuta all'interno delle routine o consuetudini non formalizzate (Fontana, 1999);
- conoscenza nell'impresa. L'insieme delle informazioni presenti all'interno di un ambiente, che si generano attraverso la comunicazione e l'interazione umana. Solitamente da questa tipologia di conoscenza nasce la cultura aziendale, la quale favorisce la coesione e la motivazione dei lavoratori presenti all'interno dell'organizzazione (Fontana, 1999);
- conoscenza sull'impresa. L'insieme delle informazioni che si instaurano tra l'azienda e gli stakeholders esterni. Da questa trae origine la reputazione, l'immagine e la credibilità aziendale nel mercato di riferimento (Fontana, 1999).

3. La conoscenza nell'ambiente organizzativo

Risulta essere senza dubbio importante capire come la conoscenza possa essere utilizzata all'interno dell'ambiente organizzativo. Prendendo a riferimento lo studio condotto all'interno di trenta diverse organizzazioni, Davenport et al. (Davenport et al., 1996) hanno individuato almeno quattro diverse modalità per la creazione della conoscenza. Inizialmente i

lavoratori potrebbero essere attivi nel trovare ed utilizzare la conoscenza esistente all'interno dell'ambiente di lavoro. Nella seconda fase, i lavoratori potrebbero progredire, passando dal mero consumo delle conoscenze presenti alla creazione di nuovo knowledge. Come terza modalità, la conoscenza potrebbe essere classificata e raggruppata dai lavoratori per poi essere utilizzata da altri stakeholders oppure potrebbe essere utilizzata per facilitare o migliorare i processi produttivi o i problemi presenti all'interno dell'organizzazione. Questi quattro approcci, furono poi sviluppati ed ampliati da Ruggles (Ruggles, 1998), il quale individuò otto diversi modi per utilizzare la conoscenza all'interno delle organizzazioni. Nello specifico il knowledge viene utilizzato per:

- 1) generare nuove conoscenze;
- 2) accedere direttamente alle conoscenze provenienti da fonti esterne;
- 3) rendere accessibile la conoscenza al processo decisionale (decision making);
- 4) inserire la conoscenza all'interno dei processi aziendali, dei prodotti o dei servizi;
- 5) "formalizzare" il knowledge presente all'interno di documenti, file, etc.;
- 6) facilitare lo sviluppo conoscitivo;
- 7) trasferire le conoscenze esistenti in altre parti dell'organizzazione;
- 8) la misurazione dei knowledge assets.

Nel prosieguo della trattazione si farà riferimento alla metodologia sulla Knowledge-Based Theory (KBT) o sulla Knowledge-Based View (KBV) ed alle sole conoscenze dell'azienda e nell'azienda, e in particolare si focalizzerà l'attenzione su due fondamentali tipologie di conoscenza: la conoscenza tacita (o conoscenza implicita) e la conoscenza esplicita (Nonaka e Takeuchi, 1995).

3.1. La conoscenza tacita

Il "tacit knowledge" da alcuni autori viene anche definito come conoscenza implicita o soggettiva ed è strettamente legata all'esperienza personale, all'apprendimento e quindi all'essere umano. All'interno della letteratura economica, quando si parla di conoscenza tacita, non ci si riferisce al concetto di dato o informazione bensì all'esperienza ed alla comprensione personale (Busch, 2008). Non esiste una definizione univoca

ma diverse enunciazioni, le quali dipendono dai campi di ricerca e dagli autori di riferimento. Quest'ultima può essere associata a molteplici significati o definizioni, le quali dipendono dall'importanza che si attribuisce al concetto, dalla tipologia di conoscenza utilizzata e dalle regole di acquisizione e utilizzo della stessa (Nonaka e Takeuchi, 1995).

All'interno degli studi organizzativi, ad esempio, Argyris e Schön (Argyris e Schön, 1978, 1998) focalizzarono la loro attenzione sull'apprendimento organizzativo nelle imprese, identificando la conoscenza tacita come: "il processo, in molti casi irrazionale e latente, utile per la creazione e la distribuzione della conoscenza all'interno dell'organizzazione". All'interno degli studi aziendali non esiste un modello organizzativo largamente accettato dalla comunità scientifica sull'apprendimento organizzativo (Organizational Learning, OL), anzi esistono una pluralità di approcci (Fiol e Lyles; 1985), ed in alcuni casi l'Organizational Learning viene talvolta confuso con il Learning Organization. Edmondson e Moingeon (Edmondson e Moingeon, 2004) all'interno del loro libro, descrivono molto bene l'estrema eterogeneità dei livelli e dei focus d'analisi presenti negli elaborati aventi come tema l'Organizational Learning. Argyris (Argyris, 1982) ad esempio concentra la sua analisi sullo studio del comportamento dei singoli individui, al contrario Levitt e March (Levitt e March, 1988) analizzano le azioni sull'intera organizzazione, altri autori la descrivono come: una "metodologia per rilevare e correggere gli errori" (Argyris e Schön, 1978), "il processo di miglioramento delle azioni tramite una migliore comprensione e conoscenza" (Fiol e Lyles, 1985), "codificazione delle routine organizzative" (Cyert e March; 1963), etc. Tra tutte, la definizione più chiara è quella proposta da Edmondson e Moingeon (Edmondson e Moingeon, 2004, pp. 28) secondo cui: "l'Organizational Learning può essere inteso come un processo nel quale i membri dell'organizzazione attraverso il costante utilizzo dei dati, indirizzano le proprie scelte/comportamenti, in modo da promuovere il costante adeguamento dell'organizzazione".

Diversamente, Sambamurthy e Subramani la definirono come "il know-how che emerge dall'esperienza personale, difficilmente documentabile" (Sambamurthy e Subramani, 2005). Anche Marsick e Watkins (Marsick e Watkins, 1990, pp.128), nei loro studi sulla leadership e sul processo di apprendimento continuo (*continuous learning*), definiscono come tacito l'apprendimento incidentale, implicito ed informale. La conoscenza implicita (o "*incidental*"), dai due autori, viene riconosciuta come il