



LE IMPRESE E LA DIFFICILE SITUAZIONE ECONOMICA ATTUALE

Necessità di ripensare il ruolo delle aziende e impegno di JMAC Consiel



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT NEL SETTORE MANIFATTURIERO

Il lavoro diretto e quello indiretto nell'ottica dell'Operation e dell'Innovation Management



IL KNOWLEDGE MANAGEMENT NEL SETTORE MANIFATTURIERO

Knowledge Management e Information Technology: Knowledge Skill, Knowledge Platform e Knowledge Creative Management



UN NUOVO LIBRO DI JMAC CONSIGL

"Fact Finding" - Conoscere l'impresa per rinnovarla - Diagnosi rapide per migliorare i processi aziendali

Un libro che aiuta a conoscere i punti di forza e i punti di debolezza della propria azienda

LE IMPRESE E LA DIFFICILE SITUAZIONE ECONOMICA ATTUALE

JMAC Consiel rinnova il suo impegno a servizio del mondo aziendale

di Giuseppe Falda (Amministratore Delegato JMAC Consiel)

S spesso, soprattutto noi che siamo impegnati nel mondo delle aziende, siamo soliti dire che il contesto e il momento storico sono particolari e sono caratterizzati in genere da rapidi cambiamenti. Mai come in questo momento, però, questa sensazione è veramente tangibile e tutti avvertiamo il clima di incertezza nei confronti del presente e del futuro. La guerra scaturita dai tragici fatti dell'11 settembre scorso, e in cui anche l'Italia si è trovata coinvolta, e le conseguenze che da essa direttamente o indirettamente derivano, condizionano pesantemente la società e l'economia del mondo intero in questo inizio del 2002.

Accennavamo alla guerra che per sua natura, insieme a vite umane, distrugge ricchezze di ogni tipo, richiede capitali, energie e tecnologie, e in maniera imprevedibile ridistribuisce risorse e beni. I segni di un rallentamento dell'economia, già evidenti nei mesi scorsi, si sono aggravati con lo scoppio della guerra e i gravi problemi finanziari ed economici emersi in alcuni paesi. È chiaro ormai che ci troviamo in una vera e propria fase recessiva che tocca molte zone del pianeta. Si prevede che i consumi, tranne che per alcuni settori, diminuiranno ancora, gli investimenti avranno meno punti di riferimento e probabilmente rifuggiranno dai comparti di elevata tecnologia, che proprio per l'influsso degli eventi bellici, potrebbero diventare rapidamente obsoleti. La stessa new-economy, o new-economy, che per tutto quest'anno ha evidenziato i suoi limiti innegabili, risente in modo negativo dell'attuale congiuntura e per il mondo imprenditoriale il suo ridimensionamento costituisce un richiamo all'importanza essenziale dei fondamentali propri del management aziendale. Ed è esattamente ai fattori fondamentali della gestione aziendale che costantemente, come azienda che lavora per altre aziende, richiamiamo i nostri clienti se vogliono creare valore: la qualità, i costi, la produttività, la competitività, il tempo. Da parte nostra, come JMAC Consiel - forti delle competenze in ambito *engineering*, produzione e logistica - continueremo ad impegnarci per il successo delle imprese intervenendo sul supply chain management, il customer relationship management, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, l'e-business e così via. Anche attraverso le pagine di questa nostra agile *newsletter*, pubblicata da questo numero solamente in formato elettronico, intendiamo continuare il dialogo cominciato anni fa con le imprese e far loro conoscere il tipo di supporto che JMAC Consiel può e vuole offrire per il loro successo.

Proprio con l'augurio di un successo solido e duraturo salutiamo all'inizio del 2002 tutti i nostri amici che lavorano nel campo difficile ma entusiasmante dello sviluppo aziendale.

Premessa

L'espressione "Knowledge Management" (KM) è molto utilizzata, ma talvolta sembra essere anche una locuzione di moda. Essa comunque sta sostanzialmente ad indicare le modalità di gestione delle conoscenze, del patrimonio e del lavoro intellettuale. I suoi contenuti concreti dipendono in larga parte dalla persona che utilizza questa espressione e sono caratterizzati pertanto da un'estrema indeterminazione. Numerose sono, poi, le occasioni in cui questa espressione è stata utilizzata con riferimento ai software informatici e ai relativi slogan pubblicitari. In sintesi si può dire che lo scopo del Knowledge Management segua tre direttrici: 1) Aumentare l'efficienza nell'uso della conoscenza (con un abbattimento dei costi); 2) Innalzare l'efficacia dell'impegno conoscitivo; 3) Incrementare la creatività connessa con la conoscenza.

Di seguito faremo riferimento soprattutto a quanto sviluppato e applicato da JMA (Japan Management Association) in Giappone e da JMAC Consiel in Italia.

1. Le due facce della conoscenza

JMA ha sempre considerato l'impegno conoscitivo sotto due aspetti.

Lavoro diretto e lavoro indiretto

A partire dagli anni '70, per incrementare la produttività nell'industria manifatturiera in Giappone, ci si rivolse non più solo al lavoro "diretto" nelle aree di produzione, ma anche al lavoro "indiretto" negli uffici. All'attività di incremento della produttività venne assegnato allora il nome di MIC (*Management of Indirect Costing*) e vennero studiati la misurazione e l'aumento della produttività di questo tipo di lavoro.

Operation e Innovation

A somiglianza di quanto avviene in altre aree aziendali, anche in quelle indirette delle imprese produttive troviamo *operation*, cioè attività di carattere ripetitivo, fisico e di segreteria, affidate ad operatori, e *innovation* - soprattutto lavoro intellettuale incentrato su conoscenze tecnologiche ed orientato alle novità. In particolare, in Giappone con il *sekkei kanri* (management della progettazione) si cominciarono a standardizzare le attività legate a CAD, project management, gestione dei disegni e della documentazione tecnica, lavoro del gruppo di progettazione e del cosiddetto Technical Service Support. Queste attività insieme al marketing, hanno rivestito un ruolo centrale in seno alle attività intellettuali che si occupano dello sviluppo di nuovi prodotti e nuove tecnologie nelle aziende giapponesi.

2. Knowledge Management e IT (Information Technology)

L'espressione *knowledge management* è molto usata anche con riferimento all'incremento delle prestazioni di server, software, Internet etc. Questo perché con adeguati software informatici le attività si trasformano e si ha un impatto sull'organizzazione e sulle persone. Volendo semplificare il concetto in una formula, si può dire che: **KM = IT (come strumento) + cambiamento delle attività di organizzazioni e persone.** Secondo la nostra società di consulenza, il KM nel settore manifatturiero può essere scomposto ed ordinato in tre livelli, come illustrato nei punti seguenti.

2.1 Il primo livello del KM: il KS (Knowledge Skill)

Quasi tutto ciò che finora nel lavoro di fabbrica o nella logistica è stato chiamato esperienza e/o competenza, come pure il patrimonio di competenze individuali, vengono trasformati in conoscenza e descritti in modo specifico.

Il tutto può essere immesso nel computer e utilizzato anche a distanza via Internet. Si ha così uno strumento che da individuale diventa dell'organizzazione.

Alcuni esempi di utilizzo:

- selezione dei componenti adatti per la progettazione di un prodotto;
- controllo e ripristino di una macchina in caso di cattivo funzionamento o guasto.

Nel processo conoscitivo si procede analizzando i problemi con criteri di selezione per opzione mossi da meccanismi di associazione o disgiunzione (*and/or*), per arrivare alla risoluzione del problema ed inserire i dati che ricostruiscono questo percorso logico nel computer. In concreto, chi detiene le conoscenze utili a riparare un impianto guasto sa subito riconoscere la natura del guasto (elettrico *e/o* meccanico *e/o*...); in virtù della stessa competenza/conoscenza individuale, lo stesso esperto è anche in grado di capire se sia opportuno intervenire ad esempio su interruttori *e/o* avvolgimenti, *e/o*... e così via.

Questo campo di applicazione è annesso alla patrimonializzazione delle conoscenze delle attività connesse a metodologie di *B2B*, di qualità nel lavoro operativo, di interventi su problemi meccanici, delle attività di assistenza post-vendita. Una ulteriore possibilità di applicazione di questo processo si ha in casi di trasferimento di uno o più siti produttivi in un Paese in via di sviluppo e risulta efficace sia che lo si applichi prima, sia che lo si porti avanti parallelamente al trasferimento delle attività in corso. Gli effetti di questo tipo di KM consistono prevalentemente in una maggiore efficienza delle attività e nel miglioramento del servizio alla clientela.

IL KNOWLEDGE MANAGEMENT NEL SETTORE MANIFATTURIERO

Pur trattandosi in prima istanza di creare dei database, a questo livello si cominciano a comprendere i problemi primari e le loro cause, con la consapevolezza che non si è in grado di offrire conoscenze. Naturalmente il tutto non si esaurisce nel mero strumento informatico, bensì consiste in una chiara individuazione dei temi di management che ostacolano l'innovazione (ad esempio il sistema di valutazione della creatività dei tecnici di progettazione) dell'azienda.

Resta poi il problema della gestione della documentazione tecnica - finora piuttosto casuale e confusa, di difficile accesso ed utilizzo. Per questo si dovranno individuare le tematiche direttamente e/o indirettamente legate al KM, cominciando a risolvere i problemi indirettamente connessi al KM.

In conclusione il KM si caratterizza per la sua capacità di strutturarsi incidendo in particolare su un'area - quella dello sviluppo nuovi prodotti - rimasta finora estranea alla condivisione ed al raffronto delle proprie conoscenze nell'azienda. I database presenti ad oggi nel-

le aziende erano e sono ispirati perlopiù dal desiderio di misurare l'adeguatezza delle proprie conoscenze rispetto al livello di efficacia necessario nel corso dell'avanzamento dei processi aziendali, ma rimanevano e spesso tuttora rimangono un patrimonio statico, tutt'altro che dinamico.

Oggi si richiede invece la capacità di creare ed aggiornare database dinamici e addirittura di formare allo scopo delle nuove professionalità (*knowledge staff*) con competenze specifiche e dunque capaci di alimentare, aggiornare e leggere proficuamente i dati immessivi, in modo che questi non restino ammassi caotici e sporadici di informazioni, ma costituiscano al tempo stesso un raccordo inter-funzionale, una traccia di riferimento per l'operatività corrente ed una guida per il management.

Se ben realizzato, questo produrrà una maggiore consapevolezza in materia di conoscenze sul lavoro nel campo dell'innovation e consentirà di guardare oltre i singoli progetti favorendo efficienza, efficacia e creatività nelle aziende.

Novità

Una nuova pubblicazione JMAC Consiel

FACT FINDING

Diagnosi rapide per migliorare i processi aziendali

Nel novembre scorso è stato pubblicato da Franco Angeli un nuovo libro di JMAC Consiel, curato da Minoru Tanaka e Rosario Manisera. Il libro richiama le aziende alla necessità di tornare ai fattori fondamentali che ne determinano il valore, di "andare alla ricerca dei fatti" perché è proprio a partire dalla situazione reale di ciascuna impresa che si può costruire un futuro più solido, di conoscere i propri punti di forza e di debolezza per rinnovarsi.

Attualmente, ci troviamo a vivere in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti e da forte incertezza rispetto al futuro ed è importante che le aziende, per sopravvivere e svilupparsi, pensino a nuovi sistemi, organizzazioni, tecnologie, prodotti, servizi. È essenziale, tuttavia, che le "novità" aziendali siano orientate verso la giusta direzione e che si definiscano obiettivi e modelli di comportamento in linea con i principi di base dell'impresa e con le esigenze del momento storico che stiamo vivendo. È fondamentale, inoltre, che il punto di partenza del rinnovamento aziendale abbia solide basi costituite dalla profonda conoscenza della realtà esistente. Il libro illustra proprio il modo con cui

conoscere e comprendere la realtà aziendale in toto e nelle sue singole parti. Si tratta di una raccolta di schede che presentano finalità, metodi, risultati e modalità concrete di "diagnosi" per l'azienda.

La filosofia e la pratica del "fact finding", della ricerca dei fatti concreti basata sull'osservazione diretta e sui dati quantitativi, permettono di conoscere in profondità la realtà aziendale e di elaborare linee di rinnovamento concrete, non scaturite da ipotesi formulate a tavolino, ma suggerite dalle analisi e dalla diagnosi di quanto esiste in azienda.

Il libro non va letto come se fosse un'opera unitaria. Non lo è e non intende esserlo. Basta prendere solo le parti che veramente interessano alla propria azienda e utilizzarle per conoscere i suoi punti di forza e di debolezza e per poter decidere le opportune strategie. Oltre che alle aziende, il libro è utile anche a studiosi, a consulenti e a chiunque si interessa del variegato mondo delle imprese perché vi trovano un approccio scientifico per l'analisi dei diversi processi e attività che costituiscono la vita quotidiana delle aziende.

