

Fig. 1
Le sedi della conoscenza

Dalla conoscenza agli **standard**

LO SCORSO NUMERO ABBIAMO SPIEGATO CHE OGGI È INDISPENSABILE, PER LA DIREZIONE AZIENDALE, REALIZZARE UN PROGETTO DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA. ECCO QUINDI COME MAPPARE LE CONOSCENZE INTERNE A UN'AZIENDA E STANDARDIZZARNE I PROCESSI, PER RENDERE IL PIÙ POSSIBILE RIPETIBILI LE LAVORAZIONI CARATTERIZZATE DA UN'ECCELLENZA OPERATIVA.

1. Gestione della conoscenza

Nel precedente articolo si è detto di quanto la conoscenza possa rappresentare per le aziende un elemento fondamentale di creazione del valore per il cliente e per l'azienda stessa: è un patrimonio aziendale e va quindi generato, trasferito e conservato. Per le aziende manifatturiere - le aziende calzaturiere ne rappresentano un esempio eccellente - diventa indispensabile codificare e gestire le conoscenze in modo strutturato e condiviso. Pensiamo ad esempio alle competenze possedute dagli operatori più esperti, dai capi reparto, dagli uomini prodotto o dagli industrializzatori; quanti saperi, a volte anche di natura tacita o implicita, sono a disposizione di queste figure e molto spesso si perdono o non sono trasferiti da una risorsa all'altra? In primo luogo, quindi, occorre chiedersi dove risiede la conoscenza in azienda: identificarla è il primo passo per gestirla in modo efficace. Nel testo "Gestione della conoscenza in azienda" di Giovanni Guida, l'autore afferma che "le sedi della conoscenza principali in azienda possono essere identificate dalle persone, dai documenti, dagli archivi e dal software" (Fig. 1). Le **persone** costituiscono il cosiddetto capitale umano: in esse

è racchiuso l'insieme di conoscenze e competenze che ciascuno in azienda detiene per poter ricoprire il ruolo che gli è stato assegnato e per agire fattivamente nello svolgimento delle proprie mansioni. I **documenti** sono rappresentati dall'insieme di manuali o procedure operative messi a punto per facilitare l'esecuzione delle attività nei vari ambiti aziendali. Spesso questi documenti non sono strutturati e formalizzati, nel senso che non utilizzano un linguaggio comune a qualsiasi addetto

interno all'azienda; questo ne compromette la diffusione e l'aggiornamento. Gli **archivi** invece consistono nell'insieme di informazioni contenute principalmente sui supporti digitali e gestite con sistemi informativi sia integrati sia verticali. Se da un lato l'utilizzo di un sistema informativo permette di dare una struttura a queste informazioni, dall'altro spesso non ci sono regole condivise per inserirle nel sistema: di conseguenza non si dispone di un capitale informativo adatto alle varie situazioni. Il quarto elemento è il **software**, ossia l'insieme di conoscenze contenute nei programmi applicativi di cui un'azienda ha disponibilità. La conoscenza all'interno di questi software è strutturata e disponibile, in quanto il sistema stesso ne richiede una codifica formalizzata; tuttavia non è fruibile se non si conosce la procedura per gestire e manipolare tali informazioni, perché un software applicativo ha precise regole di inserimento, modifica, elaborazione e generazione di output. In molti casi però non esistono i manuali di istruzione per supportarne l'utilizzo.

Diventa allora importante partire dall'identificazione della conoscenza interna all'azienda con un'analisi e mappatura delle competenze aziendali, per poi costruire un sistema di gestione così che la conoscenza sia fruibile da tutti e tutti possano farla crescere.

2. Mappare la conoscenza in azienda

La mappatura delle competenze di ogni singola figura presente in azienda, e la verifica di come queste interagiscono nell'esecuzione di ciascun processo, se svolte con appositi strumenti offrono diversi risultati:

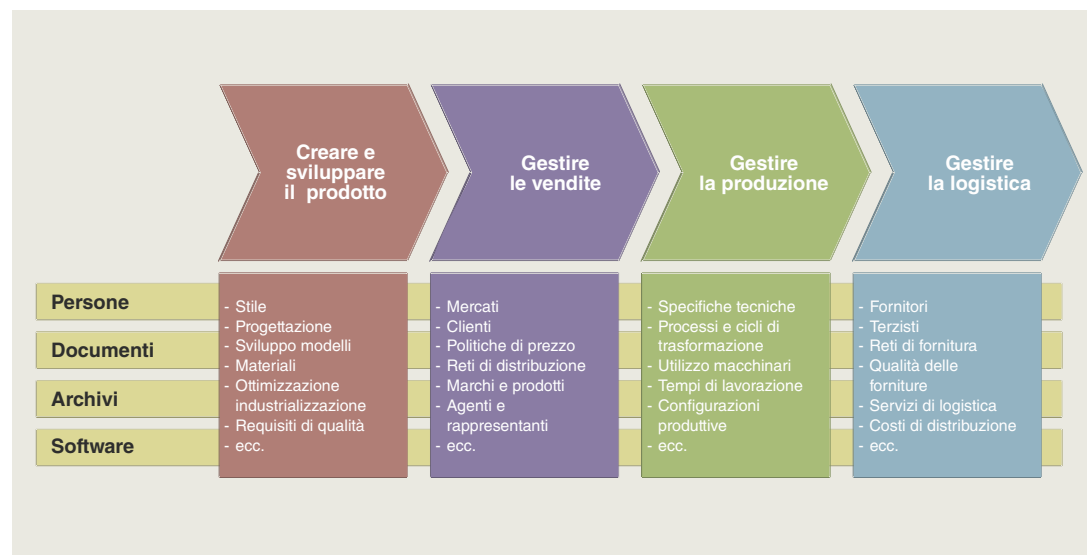


Fig. 2
Mappatura delle conoscenze per processo

- formalizzare le conoscenze diffuse e distribuite tra le diverse risorse;
- rendere consapevoli le persone delle proprie competenze e di quanto queste siano importanti per svolgere la propria mansione;
- far emergere molti aspetti legati alle conoscenze che spesso si sottovalutano o non sono presi nella giusta considerazione.

Le modalità per acquisire e documentare le conoscenze in azienda possono essere diverse, ma un'indagine dettagliata è la base per qualsivoglia intervento in questa direzione. Analizzare i processi, infatti, consente di descrivere nel dettaglio le attività svolte e raccogliere indicazioni fondamentali delle conoscenze e competenze necessarie per realizzarle. In questo percorso è fondamentale individuare le figure chiave di ciascun processo, ossia gli esperti che di solito presiedono il processo ("process owners"). La raccolta di informazioni può essere condotta con osservazioni sul campo, interviste individuali, interviste di gruppo, esame delle procedure (formali e informali), analisi degli strumenti di supporto (cartacei o software). Da questo lavoro sarà possibile identificare le conoscenze legate alle quattro dimensioni sopra definite (persone, documenti, archivi, software) per ciascuno dei processi primari dell'azienda calzaturiera (Fig. 2); per determinarle sarà indispensabile conoscere le logiche che governano ciascun processo.

Nel processo di **creazione e sviluppo prodotto** la conoscenza è sia interna sia esterna. Molte competenze sono connesse a stilisti, modellisti e quanti si occupano di sviluppo del prodotto, ma molte altre provengono dall'esterno: specialmente in fase progettazione, le fonti di ispirazione e di ricerca di mercato sono fuori dall'azienda e devono essere acquisite e

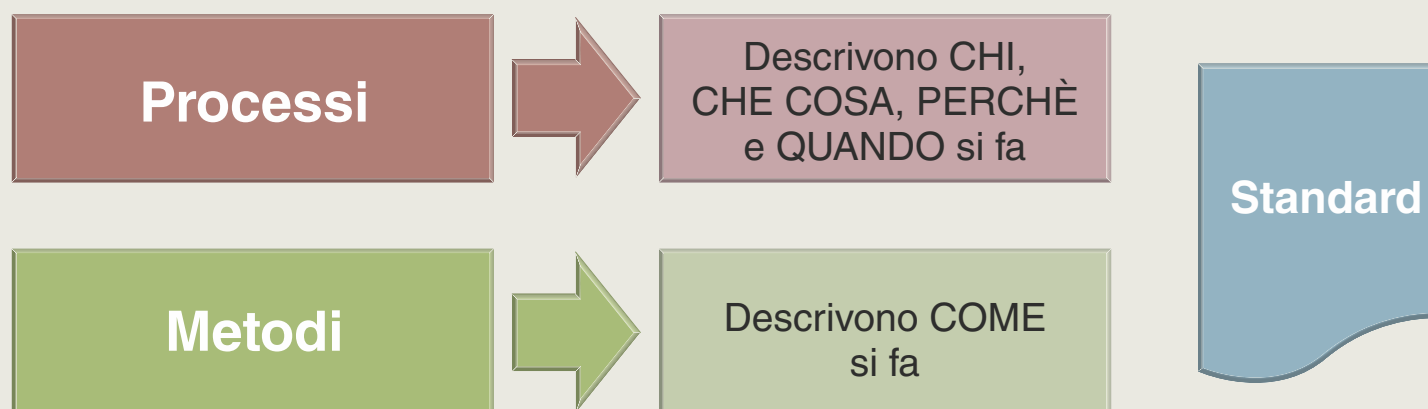


Fig. 3
Standardizzare
processi e metodi

codificate prima di essere utilizzate.

Nell'ambito del processo di **gestione delle vendite**, svariate conoscenze sono vicine a chi si occupa di mercati e di clienti, e risulterà fondamentale strutturarle; i sistemi CRM (Customer Relationship Management) servono proprio per raccogliere informazioni sui clienti e renderle fruibili a chi opera in azienda. Da questo punto di vista, per il Calzaturiero esiste una figura che è spesso depositaria di una grande conoscenza legata al cliente: l'agente o rappresentante. Pur essendo infatti una figura che sta perdendo la sua importanza, ha spesso una conoscenza approfondita di determinati mercati e di specifici clienti.

Per ciò che concerne il processo di **gestione della produzione**, le conoscenze più specifiche si riferiscono al mondo della produzione e dei processi di trasformazione. Qui infatti operano le persone che - per esperienza acquisita e apprendimento sul campo - sono depositarie di un'infinità di conoscenze inerenti alle operazioni, ai macchinari e più in generale agli standard di processo. In molti casi queste conoscenze sono tacite, in quanto non documentate e legate alle persone specifiche. Identificarle e strutturarle può diventare, per le aziende del calzaturiero a più alta vocazione produttiva, un vantaggio competitivo importante, in particolar modo oggi, momento in cui è difficile trovare e formare nuove figure operative in questo ambito. Come il processo produttivo, anche quello di **gestione logistica** è caratterizzato da conoscenze in ambito tecnico; in questo caso contano soprattutto quelle legate alle reti di fornitura che, specialmente nelle realtà distrettuali, possono rappresentare un elemento di notevole importanza.

3. Creare gli standard per formalizzare i processi e descrivere i metodi

Con processi ad alto contenuto tecnico risulta fondamentale definire e formalizzare le conoscenze, spesso distribuite tra le diverse figure e nei vari processi. In questo ambito può essere determinante introdurre il concetto di **standard**, che di per sé è già la formalizzazione di una conoscenza. Lo standard è alla base di qualsivoglia miglioramento; senza uno standard di riferimento è piuttosto difficile, se non impossibile, stabilire in cosa e quanto un processo sia migliorato. In ambito aziendale qualsiasi risultato è infatti prodotto da un processo, ossia da "un insieme di attività e decisioni finalizzato alla creazione di un output richiesto da un cliente, e al quale questi attribuisce un valore ben definito".

Il **processo** nello specifico, sia esso operativo o di natura gestionale, definisce con chiarezza che cosa viene svolto, da chi, quando (in quale momento) e perché (obiettivo); dettagliare un processo è importante perché aiuta a comprendere bene la struttura delle attività svolte e come queste interagiscono con l'organizzazione aziendale. Un processo però deve essere supportato da una procedura, ossia dalla descrizione dettagliata di come le attività vengono realizzate; ecco allora che si introduce il concetto di **metodo**, che descrive come si fanno le cose (Fig. 3). Lo standard dunque supporta la descrizione di un processo e di un metodo. Gli standard infatti sono metodi concordati di fare qualcosa, scritti come una serie di criteri precisi in modo che possano essere usati come regole, linee guida o definizioni. Prima di definire uno standard, quindi, è necessario descrivere nel dettaglio il processo e il metodo per realizzarlo. Va detto

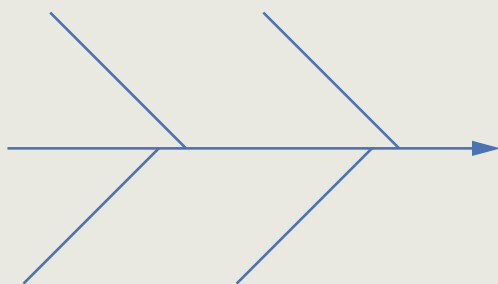


Fig. 4
Analisi delle cause per individuare lo standard da migliorare

n°	Possibile causa	Note
1	Materiali leggeri	Non adeguatamente strutturato
2	Fondi	Non oppone opportune resistenze
3	Forno	
4	Formelle garbasperoni	Troppo strette
5	Tipo snodo forma	Sollecita la tomaia in fase di estrazione
6	Rimozione lacci per montaggio	Rilascia la tensione sulla tomaia troppo prima
7	Premontaggio	Maggiore tensione in punta rispetto ai margini
8	Imballaggio tomaie	Le tomaie impilate tendono ad allargarsi
9	Garbatura	Posizionamento non corretto del contrafforte o della tomaia sulla formella
10	Tempo forma	La tomaia non ha tempo di stabilizzarsi
11	Abitudine	Non vengono rispettate le richieste di modifica del processo di montaggio
12	Garbatura tomaia	

però che in ambito calzaturiero, quando si parla di standard, si assiste subito a una chiusura - o a una resistenza molto forte - da parte degli addetti ai lavori; questo perché si ritiene che la standardizzazione abbia poco a che fare con un prodotto realizzato ancora oggi per gran parte a mano, e che da questa artigianalità il prodotto tragga il suo più alto contenuto di valore. In realtà la standardizzazione non porta a nessun ridimensionamento o mortificazione del processo artigianale, al contrario ne esalta le peculiarità, perché si pone l'obiettivo di rendere il più possibile ripetibili lavorazioni e attività caratterizzate da un'eccellenza operativa.

Se da un lato infatti il settore della calzatura in Italia ha ancora forti possibilità di continuare ad attrarre clienti da tutto il mondo, dall'altro occorre prendere atto che il mercato è cambiato e si è fatto molto più esigente: oltre al bello e al ben fatto richiede adeguati livelli di servizio e soprattutto di qualità.

Lo standard rappresenta la via maestra per la formalizzazione della conoscenza tecnica aziendale, in quanto garantisce l'esplicitazione di tutti i fattori influenti nel processo di esecuzione (lavorazioni, tempi di esecuzione, parametri macchina, attrezzature, specifici processi, ma anche controlli, tolleranze, riferimenti master qualitativi e così via). Serve in particolare a rendere stabili i processi, garantendo il risultato in termini di efficacia (qualità), efficienza ed ecologia (corretto utilizzo delle risorse); quindi se ne avverte l'esigenza quando uno di questi fattori va in crisi. È in tali circostanze - per dare una risposta stabile e consapevole a problemi di qualità, efficienza, produttività, sovraccarico e stress delle risorse produttive - che bisogna attivarsi al fine di:

- formalizzare il processo "fallace";

- analizzare le cause di eventuali problematiche;
- trovare soluzioni adeguate alle problematiche, che rimuovano in modo definitivo le cause alla radice dei problemi riscontrati;
- descrivere in maniera dettagliata il processo ridisegnato con i miglioramenti sperimentati, che di fatto rappresenterà il nuovo standard.

4. Un esempio di standardizzazione in un'azienda calzaturiera

Il caso aziendale che andiamo a illustrare ha seguito esattamente il percorso suddetto. L'azienda, attraverso il suo Controllo Qualità (CQ) di prodotto finito, rilevava una problematica estetica relativa alle linee di stile non adeguatamente tese ("scolli che sboccano") su una serie di modelli di calzature da uomo.

Pur non trattandosi di una non conformità (NC) declassante per il prodotto, il CQ ha fissato l'obiettivo di ridurla al di sotto dell'1,5% onde evitare la perdita di valore percepito da parte del cliente. Essa veniva riscontrata a campione su circa il 4,5% dei prodotti della tipologia in esame. Nonostante l'azienda avesse effettuato innumerevoli tentativi di miglioramento, sia sui modelli sia sui materiali e processi, non aveva riscontrato benefici particolari; questo anche perché le diverse prove erano estemporanee e non sviluppate in maniera organica e condivisa, non tanto nel merito delle soluzioni da testare quanto nel metodo di applicazione delle soluzioni stesse.

La prima attività che si è ritenuto opportuno effettuare è stata, pertanto, la condivisione del problema e del percorso che portasse all'individuazione di una soluzione. Mediante una sessione di analisi delle cause in modalità di brainstorming, supportando



il confronto con l'ausilio del diagramma di Ishikawa (o diagramma Causa/Effetto) è stato possibile scomporre il problema nelle sue diverse dimensioni: Materiali, Metodi, Manodopera e Macchine (Fig. 4).

Alla sessione hanno partecipato: tecnici di modelliera, responsabili di industrializzazione delle diverse aree (taglio, giunteria, preparazione montaggio, montaggio e rifinitura) e responsabili della gestione delle informazioni tecniche di prodotto. Insieme hanno esplicitato le potenziali cause, approfondendo il perché ciascuno degli elementi potesse aver contribuito alla creazione del problema in oggetto.

Tra le possibili cause una è stata individuata come la principale (metodo di garbatura del contrafforte) e, in quanto tale, è diventata oggetto di analisi prioritaria nell'intervento di miglioramento. In particolare, si riteneva che sia il posizionamento del contrafforte sia la successiva garbatura avessero specifiche standard non esplicite ed esaustive, e di difficile comprensione (e quindi applicazione) specie da parte dei laboratori di produzione esterni.

L'ipotesi di miglioramento quindi si strutturava in due azioni distinte:

- rivedere le indicazioni standard puntualizzando i riferimenti specifici da riscontrare nei diversi momenti del processo di lavorazione, in particolare la posizione del contrafforte in fase di inserimento nella tomaia e la successiva posizione e manipolazione della tomaia durante la garbatura;
- formalizzare il metodo in maniera visual per rendere l'informazione più comprensibile, a prescindere dalla lingua e dalla competenza tecnica specifica dell'operatore.

La squadra ha quindi definito i responsabili per le diverse attività e fissato una scadenza entro la quale effettuare i test. Il processo, svolto all'interno per mezzo dell'operatore più esperto e quindi depositario della conoscenza più profonda, ha evidenziato che il posizionamento del contrafforte nella tomaia e quello della tomaia sulla formella avvenivano secondo riferimenti diversi rispetto a quanto indicato nello standard aziendale e diffuso ai produttori. Testato e documentato con un video realizzato ad hoc, il metodo ha fatto riscontrare un tasso di NC che si è abbattuto notevolmente,

scendendo sotto lo 0,5% e quindi nei limiti fissati come obiettivo. Appurata l'efficacia del metodo si è quindi passati alla formalizzazione dello standard, concentrandosi sui due elementi modificati nel processo:

- posizionamento del contrafforte nella tomaia:
 - standard precedente: contrafforte a 1,5 mm dal limite di messa in fodera
 - nuovo standard: parte superiore del contrafforte aderente al limite di messa in fodera, parte inferiore equidistante dal bordo inferiore della tomaia
- posizionamento della tomaia sulla formella:
 - standard precedente: bordo inferiore della tomaia a filo della formella, punta della tomaia tirata in basso e verso l'interno
 - nuovo standard: bordo inferiore del contrafforte a filo della formella, contrafforte aderente alla formella e tomaia tirata per lo scollo verso il basso

Condiviso il risultato, ci si è concentrati quindi sulla modalità e sulla forma con cui strutturare le informazioni privilegiando simboli, immagini e schemi, rispetto alla descrizione "a parole" del processo. Al di là del merito tecnico della questione, il vero valore aggiunto di questo approccio è stato di natura relazionale e di condivisione e formalizzazione della conoscenza. Infatti:

- le specifiche tecniche consolidate, fornite d'ufficio sulla base dell'esperienza, sono state esaminate senza mettere in discussione le competenze di chi le ha fornite. Anzi, la competenza è stata utilizzata come punto di partenza per dare peso alle nuove specifiche;
- la manodopera non è stata individuata come "responsabile" della NC, ma come fonte di conoscenza del processo e contributo fondamentale per il miglioramento dello stesso;
- il gap di linguaggio è stato visto come limite del committente e non come mancanza di professionalità del fornitore;
- le soluzioni proposte sono state immediatamente accolte e sperimentate senza alcuna resistenza, perché condivise in ogni momento di elaborazione del nuovo standard.

In più, nell'area tecnica sono passati alcuni messaggi molto significativi:

- gli standard non sono difficili da definire e comunicare;
- formalizzare lo standard non è tempo perso;
- gli standard non sono fissi e non irrigidiscono, ma sono migliorabili e svincolano i processi dalla necessità di presidio continuo dei tecnici esperti.

Questo è sicuramente un risultato fondamentale per la diffusione della conoscenza in azienda, perché permette di vincere le resistenze nella comunicazione facendone emergere il valore effettivo, riscontrabile nel miglioramento delle condizioni di lavoro e delle prestazioni dei processi produttivi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA