Dall'AUT-AUT all'ET-ET

Competere con la conoscenza fra efficienza e innovazione

A cura di Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella





FrancoAngeli



Dall'AUT-AUT all'ET-ET

Competere con la conoscenza fra efficienza e innovazione

A cura di Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella

FrancoAngeli

Indice

Int	troduzione, di Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella	pag.	7
Piano del volume Ringraziamenti		»	11 13
		»	
1.	Conoscenza e competizione nelle imprese	»	15
	1.1. Gestire la conoscenza per l'efficienza e l'innovazione, di <i>Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella</i>	»	15
	1.2. Il ciclo di gestione della conoscenza, di <i>Pier Paolo Puliafito, Silvia Massa, Stefania Testa</i>	»	20
	1.3. Quali leve organizzative?, di <i>Mariano Corso</i>1.4. Quali strumenti ICT?, di <i>Donato Barbagallo, Eugenio</i>	»	25
	Capra, Marco Comuzzi, Chiara Francalanci, Stefano Modafferi 1.5. Come acquisire conoscenza dai network?, di Piero Mi-	»	35
	gliarese 1.6. La gestione della conoscenza nelle PMI, di <i>Alberto Fe</i> -	*	41
	lice De Toni, Andrea Fornasier 1.7. Che cosa succede in pratica? Come le imprese gestiscono la conoscenza?, di Roberto Filippini, Wolfgang Güttel,	»	49
	Anna Nosella	»	56
2.	Approcci organizzativi per gestire la conoscenza 2.1. Migliorare l'efficienza e l'innovazione con "kaizen week"	»	61
	in Cybertec, di <i>Alberto Felice De Toni, Fabio Nonino</i> 2.2. Creare e condividere la conoscenza con i practice groups in VP Tech, di <i>Piero Migliarese, Saverino Verteramo</i> ,	»	61
	Monica De Carolis	»	68

	2.3. Ruoli manageriali per il trasferimento della conoscenza in Alpha, di <i>Antonella Martini, Luisa Pellegrini</i>	pag.	77
	2.4. L'attivazione di network per innovare il design in Alessi, di <i>Roberto Verganti, Claudio Dell'Era</i>	»»	87
	2.5. Assorbire conoscenza da esperti esterni per l'innovazione	"	07
	in Librandi, di <i>Piero Migliarese, Gianpaolo Iazzolino</i> 2.6. Dare personalità a un prodotto maturo: le collaborazio-	»	93
	ni di Riso Scotti, di Silvia Massa, Stefania Testa	»	100
3.	Strumenti ICT per gestire la conoscenza	»	106
	3.1. Il Knowledge Sharing Area in CAREL, di <i>Andrea Vinelli</i> 3.2. Business Intelligence in Palazzetti a supporto dei deci-	»	106
	sion makers, di <i>Chiara Verbano, Federica Turra</i> 3.3. Il progetto Voyager in Tarasconi, di <i>Eugenio Capra</i> ,	»	116
	Chiara Francalanci, Stefano Modafferi 3.4. L'assorbimento di conoscenza dai clienti in Dylog, di	*	122
	Paolo Neirotti, Emilio Paolucci 3.5. BasicNet: gestire la conoscenza in una rete globale, di	»	128
	Mariano Corso, Alessia Ciappini 3.6. Il web crawler di HotelSolutions, di Eugenio Capra,	»	136
	Chiara Francalanci, Stefano Modafferi 3.7. Migliorare la conoscenza di mercato attraverso strumenti di data mining: i casi Laterza e Incanto, di Vito Albino, Michele Gorgoglione, Maria Francesca Farao-	»	145
	ne, Sabrina Lombardi 3.8. Il web semantico in Illycaffè, di Alberto Felice De Toni,	*	149
	Andrea Fornasier, Fabio Nonino 3.9. L'organizzazione della conoscenza con strumenti wiki	*	169
	in Pixelwings, di Wolfgang Güttel	»	175
4.	Competere con la conoscenza 4.1. Gestire la conoscenza in pratica: lezione dai casi, di <i>Anto-</i>	»	180
	nella Martini, Luisa Pellegrini 4.2. Bilanciare efficienza e innovazione: risultati e racco-	»	180
	mandazioni manageriali, di Roberto Filippini, Wolfgang Güttel, Anna Nosella	»	190
Bibliografia		»	201
Gli autori		»	204

3.8. Il web semantico in Illycaffè

di Alberto Felice De Toni, Andrea Fornasier, Fabio Nonino

Un'azienda come Illycaffè, fortemente orientata all'innovazione continua, ha cercato di utilizzare in via sperimentale, degli strumenti software avanzati per creare e condividere la conoscenza fra gli addetti alla ricerca e alla progettazione. La sperimentazione ha messo in luce le problematicità legate all'impiego di strumenti così avanzati.

Il Gruppo Illycaffè, fondato nel 1933, opera nel mercato del caffè espresso ed ha più di 700 dipendenti nel mondo, di cui 550 operanti presso la sede principale di Trieste e la restante parte presso le filiali estere. Nella città di Trieste è situato l'unico stabilimento dove viene lavorato e confezionato il caffè, che arriva via nave nel porto cittadino direttamente da più di 15 Paesi coltivatori (principalmente Brasile, India ed Etiopia) mentre la produzione dei durevoli (macchine da caffè) è concentrata nei due stabilimenti di Trieste e di Barcellona.

Il settore del caffè espresso in Italia è caratterizzato da alcune aziende di medie dimensioni, tra cui la Illycaffè, che coprono oltre il 50% del mercato e da moltissime micro-imprese. La Illycaffè si colloca tra i leader del settore per quote di mercato in Italia, mentre a livello internazionale, caratterizzato dalla presenza di grossi player, si pone nella fascia d'elite del mercato grazie alla riconosciuta qualità superiore della miscela.

Illycaffè ha saputo crescere in misura significativa per lungo tempo, conservando sostanzialmente inalterato il proprio orientamento strategico sintetizzato nello slogan "one blend, one brand": una unica miscela arabica di altissima qualità. L'elevata qualità del prodotto e del servizio – con l'obiettivo di conferire al caffè un posizionamento il più possibile lontano da quello di *commodity* – conferiscono un "vestito" ad un prodotto tradizionalmente anonimo, grazie anche alla presenza di *coffee shop* per offrire un più alto livello di servizio ai clienti.

Negli anni Illycaffè è riuscita a creare un equilibrio perfetto tra una chiara visione strategica definita a livello imprenditoriale e una gestione professionale del business, centrata su politiche di approvvigionamento, logistiche, produttive e commerciali estremamente efficaci. Questi due livelli, imprenditoriale e manageriale, trovano un punto di incontro nei valori dell'etica, dell'eccellenza e della centralità del cliente perseguiti dall'azienda.

La priorità competitiva su cui si basa la strategia aziendale è l'elevata qualità del prodotto e del servizio offerto al consumatore, tradotta in obiettivi di vision e di mission ben precisi. Infatti la vision dell'impresa è: «Vogliamo essere, nel mondo, il punto di riferimento della cultura e dell'eccel-

lenza del caffè. Un'azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo e che, grazie a ciò cresce e diventa leader dell'alta gamma», mentre la mission è definita come: «Grazie al nostro entusiasmo, al nostro lavoro in team e ai nostri valori, vogliamo deliziare tutti coloro che, nel mondo, amano la qualità della vita, attraverso il migliore caffè che la natura possa offrire, esaltato dalle migliori tecnologie, dall'emozione e dal coinvolgimento intellettuale che nascono dalla ricerca del bello in tutto quello che facciamo».

Il successo dell'impresa può essere misurato sulla base del trend in crescita del fatturato consolidato che, nel 2007, si è attestato a 270 milioni di Euro (+400% negli ultimi 15 anni). Il Gruppo Illycaffè distribuisce in 144 Paesi attraverso tre canali strategici: vari Hotel, ristoranti e caffè, retail (composto da grande distribuzione e piccolo dettaglio tradizionale), Vendor/Serving machine (canale della distribuzione automatica).

Il processo di sviluppo-prodotto (R&I) è fondamentale per il perseguimento delle strategie della Illycaffè. Infatti, nonostante il ciclo di vita dei prodotti legati al caffè sia stato finora piuttosto lungo, negli ultimi anni si sta accorciando, e specialmente nei mercati del *vending* e *serving* (canale della distribuzione automatica), l'azienda ritiene che sia necessario puntare molto sull'innovazione continua di prodotto e processo. Dal 2006 Illycaffè si è data l'obiettivo di sviluppare circa il 30% del fatturato con la commercializzazione di prodotti nuovi. La funzione R&I ha cinque laboratori di ricerca e sviluppo:

- AromaLab, fondato nel 1998 e attivo presso l'Area Science Park di Trieste, che studia la composizione del caffè dal punto di vista chimico e mira a individuare i singoli aromi e a indicare quelli associati a specifiche qualità.
- SensoryLab, 'che studia le sensazioni percepite nella degustazione del caffè cioè la fisiologia del gusto e dell'olfatto e l'analisi sensoriale degli alimenti.
- FoodscienceLab in cui vengono studiati e messi a punto i prodotti.
- TechLab in cui si studiano nuovi materiali e processi legati agli imballi e dove vengono sviluppate le tecnologie legate ai processi produttivi e agli impianti.
- *Biolab* in cui si studiano gli aspetti fondamentali della materia prima e le loro interazioni con le pratiche agronomiche e con l'ambiente.

La R&I si avvale inoltre di una vasta rete di collaborazioni esterne costituita da varie Università (Udine, Trieste, Firenze, Budapest, Manchester), istituti di ricerca di rilevanza internazionale (Area Science Park) e imprese ad elevato livello tecnologico.

3.8.1. I progetti di gestione della conoscenza implementati

L'azienda ha implementato negli anni numerosi progetti di gestione della conoscenza quali, ad esempio, l'introduzione del Product Lifecycle Management, l'istituzione dell'Università del caffè, la definizione di un premium price per la qualità superiore ai migliori produttori di caffè verde, ecc.

La funzione Ricerca e Innovazione ha lanciato, in via sperimentale e prototipale, un progetto pilota che prevedeva, all'interno della funzione stessa, l'utilizzo di uno strumento informatico innovativo orientato al trasferimento e alla creazione di nuova conoscenza: il KEEx (*Knowledge Enhancement and Exchange*). L'obiettivo dell'applicativo è quello di facilitare il passaggio da conoscenza implicita, personale, custodita, a conoscenza esplicita, condivisa, riutilizzabile da altri, e viceversa. In pratica lo strumento cerca di supportare tutte le fasi del processo di creazione e trasferimento di conoscenza.

Per facilitare l'emersione della conoscenza dal basso, a fini innovativi, è auspicabile fornire ai dipendenti strumenti a supporto del processo di innovazione per gestire in maniera assolutamente personalizzabile il loro sapere e la loro conoscenza. Per questi motivi la funzione Ricerca e Innovazione ha deciso di sperimentare l'utilizzo di un software denominato KEEx, sviluppato dall'IRST (Istituto per la Ricerca Scientifica e Tecnologica) di Trento, finalizzato alla gestione e alla creazione di conoscenza.

KEEx è un'applicazione basata su una piattaforma Jxta (Juxtapose – sistema *open source* basato su un'infrastruttura *peer-to-peer*), il cui obiettivo è fornire un meccanismo di distribuzione e ricerca delle informazioni basato sul concetto di interazione semantica.

In KEEx ogni attore (singolo individuo, gruppo o archivio) dell'organizzazione può essere identificato da un peer (nodo) di una rete P2P. Ogni attore può costruire in modo autonomo il proprio "spazio della conoscenza", in cui organizzare secondo proprie tematiche diversi elementi del proprio patrimonio conoscitivo, ad esempio i propri documenti, i documenti di altri peer, ma anche i riferimenti ad esperti e gruppi di esperti di dominio presenti nell'organizzazione e i loro contesti interpretativi e relazionali. L'applicazione fornisce ad ogni attore anche le funzionalità necessarie a condividerle con il resto dell'organizzazione in modo "selettivo" (ad esempio: per ogni documento può essere stabilito chi vi può accedere) e "tematico" (ad esempio: ogni documento può essere connesso a certi tipi di ricerca tematica) e fornisce gli strumenti necessari a ricercare tali informazioni presso gli altri peer della rete. Coerentemente alla filosofia sottostante, per la quale il contesto interpretativo e relazionale in cui è inserita un'informazione ne determina il significato, la ricerca viene effettuata sfruttando diverse logiche in grado di reperire non solo il singolo documento, ma anche il suo contesto, indicando il percorso logico in cui è inserito e gli altri documenti a cui è correlato. Il KEEx consente inoltre il download di file tra peer e la comunicazione diretta con altri utenti attraverso la funzionalità di chat.

Ogni peer permette a un attore dell'organizzazione di dare un significato alle proprie risorse documentali inserendole all'interno di una particolare struttura gerarchica denominata "contesto". È possibile creare più contesti rispetto a cui organizzare le informazioni. Nello specifico, un contesto è una classificazione gerarchica, composta da un certo insieme di nodi, denominati concetti, con associate delle etichette in linguaggio naturale che siano descrittive del loro contenuto (che può essere costituito da documenti o altre informazioni associate) e del significato di quel nodo all'interno del contesto stesso. A differenza del file system, tali strutture permettono di organizzare "concettualmente" non solo i documenti locali (documenti sul file system, mail, ...), ma anche altre informazioni come collegamenti a indirizzi di pagine web (URL), documenti remoti (cioè documenti che sono fisicamente presso altri peer), singoli esperti (peer) o gruppi di esperti (comunità), e relazioni con contesti di altri peer (categorie remote).

In KEEx si possono costruire "comunità" che sono essenzialmente un insieme di peer che condividono l'interesse a fornire un servizio come gruppo invece che come singoli (ad esempio fornire informazioni su un determinato argomento). L'elemento aggregante della comunità di interesse può essere rappresentato da ogni *peer* con uno o più contesti. Tutti i *peer* della rete possono proporre comunità aperte a cui gli altri peer possono liberamente decidere di aderire. Quando una ricerca è rivolta ad una comunità, tutti i peer attivi appartenenti alla comunità ricevono la richiesta e ognuno può rispondere separatamente alla stessa.

Il principale metodo che un peer utilizza per interagire con gli altri peer della rete è la ricerca di documenti. Ogni peer può ricercare documenti presso altri peer in modi diversi che possono essere combinati tra loro; le tipologie di ricerca possibili sono:

- ricerca semantica: l'elemento fondamentale in grado di garantire la comunicazione semantica tra i peer è l'algoritmo di matching, che risulta essere il veicolo con cui i vari soggetti interagiscono ed è capace di comparare le strutture tassonomiche create dai peer;
- ricerca lessicale: permette di cercare documenti tramite una o più parole chiave legate da operatori logici (AND e OR) ed è basata sull'indicizzazione di documenti e/o di contesti, che permette al peer una veloce ricerca full-text basata su parole chiave in documenti di vari formati;

Il software, oltre a garantire la possibilità di effettuare ricerche nei computer altrui secondo logiche differenti, è anche in grado di definire il percorso in cui si trova il documento. Questo significa poter vedere come un collega ordina le proprie informazioni, entrare in qualche modo nella sua "forma mentis" e, come conseguenza, osservare punti di vista differenti.

Il progetto di sperimentazione del software KEEx in Illycaffè ha avuto inizio nel 2004, ed è stato promosso direttamente dal responsabile dell'area R&I. Proprio per il carattere sperimentale è stato deciso di utilizzarlo solo all'interno della R&I, anche se vi era l'ipotesi di estenderne l'uso ad altre funzioni aziendali.

Lo scopo era quello di proporre un ampio spazio alla libertà interpretativa nella gestione della conoscenza dalle tecnologie tradizionali che tendono ad una centralizzazione dell'informazione. Secondo Suggi Liverani, responsabile della R&I, riuscire a creare diversità all'interno di gruppi più o meno omogenei significa: «da una parte complicare e generare potenzialmente disordine ma, dall'altra, stimolare l'interazione e il confronto. L'idea di fondo è che creando diversità dando nel contempo strumenti di confronto e di relazione è possibile generare innovazione».

Prima di dare avvio alla sperimentazione è stata svolta all'interno dell'area R&I un'analisi preliminare per comprendere se le caratteristiche del software potessero essere adatte all'ambiente in cui doveva essere inserito. Il questionario somministrato a tale scopo ha fatto emergere informazioni interessanti relative alla comunità, alle tipologie di informazioni scambiate e alle modalità utilizzate usualmente nel loro trasferimento. I risultati dell'indagine avevano messo in luce un ambiente informale e con ruoli molto differenziati, ma gli aspetti più interessanti erano stati quelli relativi alla modalità di scambio delle informazioni. La maggior parte degli intervistati aveva dichiarato di possedere del materiale che poteva essere interessante per i colleghi. Le risposte più frequenti asserivano che tra le informazioni maggiormente scambiate vi erano report di esperimenti. Spesso dati di output di un collega erano dati di input di un altro, come a formare una sorta di "catena di montaggio" dell'informazione. Per quanto riguardava invece il metodo di trasferimento delle informazioni più utilizzato, tutti avevano indicato l'e-mail e la comunicazione verbale diretta. In prima analisi quindi l'ambiente era sembrato adatto all'installazione del software KEEx. L'unica nota negativa nell'indagine era stata la perplessità degli intervistati circa l'eventualità che terze persone riuscissero a comprendere i propri "modelli mentali" di organizzazione delle informazioni. Ouesto poteva in qualche modo minare una delle più importanti opportunità fornite dal software, e cioè quella di analizzare e comprendere i contesti diversi in cui possono essere inserite le stesse informazioni per generare innovazione.

3.8.2. Primi risultati nell'utilizzo del software e criticità emerse

Al fine di comprendere gli effetti dell'introduzione del software è stata condotta un'indagine dopo qualche mese mediante questionario rivolto ai dipendenti che erano coinvolti nella sperimentazione.

L'obiettivo era indagare quali fossero il numero medio di documenti condivisi mensilmente attraverso l'applicativo, comprendere l'utilità della visualizzazione del contesto da cui venivano estratti e individuare gli strumenti più utilizzati per la ricerca e il trasferimento o la condivisione di informazioni.

I risultati dell'indagine hanno evidenziato come l'applicativo software non sia sfruttato dagli utenti nelle sue piene potenzialità a causa di alcune criticità.

Una prima criticità emersa è di tipo tecnico. Vi è stata una difficoltà di comunicazione attraverso il KEEx tra gli utenti dei laboratori R&I con sede nello stabilimento produttivo di Trieste e gli utenti del laboratorio AromaLab in Area Science Park. La distanza fisica tra i due luoghi avrebbe dovuto incentivare l'uso di KEEx per lo scambio delle informazioni; tuttavia il continuo aggiornamento dei firewall, che bloccano alcune porte di comunicazione, non consente il pieno e veloce funzionamento del software. Al momento dell'indagine, quindi, il software permetteva la condivisione delle informazioni solo fra le persone in AromaLab e, separatamente, fra quelle del laboratorio dello stabilimento produttivo.

Una seconda criticità è legata a una scarsa comprensione dei vantaggi del software da parte dei dipendenti. Entrambi i laboratori sono degli "open space" e le persone che vi lavorano hanno degli ottimi rapporti personali; per tale motivo essi preferiscono chiedere le informazioni direttamente a voce, raccogliendo anche consigli e dettagli che difficilmente si possono trasferire con un semplice "download di file". Nel caso sia necessario anche un trasferimento di documenti, oltre allo scambio diretto di informazioni, l'e-mail rimane lo strumento più utilizzato. Inoltre la presenza di un server nel dipartimento di ricerca, in cui le persone possono condividere e rendere accessibili a tutti i propri documenti funge da disincentivo all'utilizzo del nuovo software. Inoltre, il vantaggio che presenta il server rispetto a un'architettura peer to peer è quello di essere sempre raggiungibile da tutti, e non solo quando i computer degli utenti sono accesi, fornendo in questo modo una garanzia di accesso ai dati che con KEEx non è possibile avere.

Per tutte queste ragioni non è stata sfruttata a pieno la peculiare funzionalità del KEEx: la creazione di nuovi contesti. In conclusione, se da una prospettiva teorica il software KEEx presentava delle interessanti potenzialità (anche a seguito delle indicazioni raccolte nella fase di pre-installazione), almeno inizialmente non ha portato i risultati sperati.

A valle delle interviste è emerso come i problemi tecnici (firewall) e la presenza di routine consolidate (utilizzo server centrale e abitudine ad utilizzare un solo file system) hanno limitato il successo dell'introduzione di questo strumento.

Il management della Illycaffè ha individuato le azioni correttive da intraprendere per risolvere le criticità emerse nelle prime fasi del progetto per poter sfruttare al meglio le potenzialità offerte dal KEEx.

L'esperienza di Illycaffè evidenzia come le soluzioni di frontiera di natura tecnologica richiedano uno sforzo ed una sponsorizzazione del management aziendale ben oltre le modalità canoniche.

Il parziale mancato raggiungimento degli obiettivi di questo progetto pilota ripropone un problema: quello del cambiamento culturale. A fronte di strumenti tecnologici di frontiera sono necessari salti culturali non indifferenti che necessitano di grandi attenzioni manageriali e di forti motivazioni personali.

3.9. L'organizzazione della conoscenza con strumenti wiki in Pixelwings

di Wolfgang Güttel

Quale utilità un'azienda può trarre dall'utilizzo di nuovi strumenti wiki? Il caso Pixelwings mette in luce il percorso di inserimento di questo nuovo strumento, i campi di applicazione, le ridotte risorse finanziarie e umane da attivare e le interessanti potenzialità legate alla gestione della conoscenza.

3.9.1. Il contesto di sviluppo del progetto wiki: Pixelwings

Pixelwings è una società che progetta e realizza soluzioni di business e comunicazione, principalmente nell'ambito dei mezzi digitali; fornisce servizi di consulenza e sviluppa soluzione tecnologiche ritagliate per le specifiche esigenze dei propri clienti (quali sviluppi di portali, "content management systems", e siti di promozione di prodotti). La progettazione delle soluzioni ad hoc per il cliente richiede l'integrazione dell'attività dei designers, che sono responsabili dello sviluppo delle soluzioni intranet/Internet (concept creation), e degli sviluppatori software, che «danno forma reale a queste soluzioni».