

Organizzazione aziendale e cultura dell'informazione: opportunità di crescita

Una moderna organizzazione e gestione aziendale si basa su metodologie d'approccio orientate verso l'auto-conoscenza dell'impresa e verso una continua analisi e revisione dei propri processi di produzione interni al fine di mantenerne alta la tensione competitiva e l'incisività di mercato

di **Alessandro Pica**

Esiste una vasta letteratura sull'organizzazione aziendale e molte teorie, con più o meno successo, si sono succedute nel corso degli anni diventando a volte anche fenomeni di moda e costituendo trend di comportamento e di azione manageriale diffusi. La maggior parte delle teorie sull'organizzazione e i modelli di gestione aziendale sono stati importati dagli Stati Uniti, e in genere dai paesi anglosassoni, quali maggiori espressioni delle realtà produttive dell'economia mondiale e certamente quali ambiti di mercato con il maggiore tasso di sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali.

Non sempre tuttavia l'importazione dall'estero di modelli e teorie validi per alcuni mercati di riferimento, nonché per peculiarità contesti sociali e culturali, sono stati implementati in modo corretto nel nostro paese; in molti casi hanno trovato solo un'applicazione parziale e incompleta ai fini del raggiungimento degli obiettivi di miglio-

ramento delle «performances» delle aziende o hanno addirittura reso le organizzazioni maggiormente inefficienti in altri casi.

Ciò è derivato dal fatto che tra gli anni 50 e 90 la globalizzazione dei mercati era una realtà certamente relativa rispetto a quella attuale e che le differenze sociali, culturali e politiche dei paesi occidentali segnavano marcate e profonde differenze che rendevano, pur sperimentati modelli d'organizzazione e gestione aziendale, fortemente soggetti a interferenze e condizionamenti nelle diverse realtà internazionali in cui venivano calati.

Oggi viceversa l'impatto della globalizzazione dei mercati e delle nuove tecnologie impone alle aziende continui sforzi di riorganizzazione e ciò certamente anche con esigenze più condivise in qualsiasi contesto internazionale e con una stemperata e più comune percezione sociale anche di tipo politico-sindacale sulle esigenze produttive delle imprese.

In particolare le sfide sull'orga-

nizzazione aziendale e sulla riorganizzazione dei processi produttivi per le imprese, segnatamente per le Pmi, si concentrano oggi prioritariamente nei seguenti campi di applicazione:

1. automazione e razionalizzazione della mano d'opera;

2. outsourcing (affidare a strutture esterne attività complementari);

3. trasformazione dell'impresa da impresa chiusa a impresa aperta (rete);

4. evoluzione dal processo prodotto e servizio al processo della conoscenza (know how, knowledge);

5. individuazione della migliore catena del valore possibile;

6. workflow management (ovvero progettazione e sviluppo di un «sistema nervoso aziendale» con la massima condivisione istantanea di tutte le informazioni possibili);

7. organizzazione e gestione di una rete «intranet»;

8. riduzione dei livelli gerarchici;

9. riduzione del «time to market»;

10. realizzazione della «learning organization», con la creazione e la promozione di una cultura aziendale flessibile e adattabile a tutte le sollecitazioni.

Intendiamo concentrarci in questa sede sui processi di «re-engineering» e sulle opportunità offerte dall'informazione e dalla gestione (handling) dell'informazione ai fini di perseguire un possibile incremento di produttività e di competitività da parte delle imprese. Infatti la gestione delle conoscenze e delle informazioni, o knowledge manage-

ment, è il settore cruciale di una moderna organizzazione.

È opportuno tuttavia tracciare preliminarmente alcune sintetiche e rapide notazioni su una moderna e efficiente gestione d'impresa e familiarizzare con alcuni termini tecnici dai quali non è ormai possibile prescindere affinché ogni imprenditore possa affrontare con consapevolezza e chiarezza un processo interno di organizzazione e/o di riorganizzazione aziendale.

Una moderna organizzazione e gestione aziendale si basa su metodologie d'approccio orientate verso l'auto-conoscenza dell'impresa e verso una continua analisi e revisione dei propri processi di produzione interni al fine di mantenerne alta la tensione competitiva e l'incisività di mercato.

Un tipico metodo d'approccio organizzativo e gestionale è rappresentato dalla metodologia basata sul processo del «problem setting». Il «problem setting» è un processo teorico e pratico che serve a trasformare un disagio in un problema ovvero in una questione ben definita. Il problem setting precede il problem solving, che trasforma invece il problema ben definito in un progetto da gestire secondo le tecniche del project management. Il «problem setting» risponde alla domanda: che cosa fare? Il «problem solving» risponde alla domanda: come fare?

Ma quando si deve ricorrere al problem setting? Quando le cose vanno male, no, perché il problema è già emerso (tuttavia ciò che è emerso potrebbe essere il sintomo, non la causa).

Quando le cose vanno bene, per-

ché porsi problemi? (tuttavia questo è ciò che normalmente fa o dovrebbe fare il manager e il ricercatore eccellente).

Prima del problema c'è la percezione di un disagio, di una carenza. C'è un bisogno da soddisfare, ovvero, c'è uno stato ansioso di fronte a minacce indefinite quand'anche la rapida mutazione del mercato, l'evoluzione della domanda e l'azione della concorrenza non rappresentassero, di per se, delle minacce quotidianamente percepite dall'impresa.

Il «problem setting» ci aiuta ad affrontare il disagio, a individuare il bisogno, a passare dallo stato ansioso alla visione chiara del problema da risolvere.

Le situazioni problematiche possono derivare da cause che riguardano la propria organizzazione: introduzione di nuove tecnologie, innovazioni nei processi produttivi, ristrutturazioni, relazioni fra unità produttiva e holding, acquisizioni e cambiamenti di proprietà, mutamenti nella vision del top management, individuazione di nuove nicchie di mercato, determinazione del core business, politiche di outsourcing. Il problema può essere generato da decisioni prese dall'alto (licenziamenti, cessioni) o anche essere posto dal basso (circoli di qualità o problemi sindacali).

Ogni manager pratica tutti i giorni il «problem setting»; l'impresa moderna, orientata al problema e alle conoscenze, diventa «learning organization» cioè impresa che genera conoscenze e che è sempre pronta a mettersi in discussione, ad ascoltare e a cambiare, anticipando ove e quanto più possibile la domanda del

mercato e l'azione della concorrenza e con ciò a mettere in discussione e a rivedere continuamente la propria organizzazione interna.

Il «problem setting» si applica con risultati positivi a qualsiasi attività, in ogni tipo di organizzazione, dal lavoro personale ai grandi progetti che impegnano parecchie imprese per un lungo periodo di tempo. In modo più ampio la metodologia di gestione può essere così descritta brevemente:

Fase 1:

- problem finding - rendersi conto del disagio;
- problem setting - definire il problema;
- problem analysis - scomporre il problema principale in problemi secondari.

Fase 2:

- problem solving - eliminare le cause;
- decision making - decidere come agire;
- decision taking - passare all'azione.

Ma come si può procedere in modo corretto nell'implementazione quotidiana di questa metodologia? Dove e come acquisire le informazioni e i dati che possano mettere in condizione l'impresa di auto-comprendere e apprendere in tempo reale le necessità del cambiamento o della revisione di alcuni processi o del proprio posizionamento di mercato?

È tramite il corretto reperimento e gestione delle informazioni che il processo di riorganizzazione può ottenere il suo massimo scopo di efficienza.

Parte del processo fondamentale e prioritaria è costituito dunque

dal knowledge management. Il knowledge management gode ormai di una fama internazionale ed è al centro delle attività di molte aziende, anche se una vera e propria definizione è ben lontana dall'essere data. È infatti la stessa natura del knowledge management a renderne difficile una formalizzazione efficace.

Un punto d'inizio per cercare di spiegare in cosa consiste questa nuova disciplina può essere una delle definizioni date da Karl Wiig in LIEBOWITZ (1999):

«Il knowledge management è la sistematica, esplicita e deliberata organizzazione, applicazione e rinnovamento della conoscenza interna di un'azienda al fine di massimizzarne l'efficacia della base conoscitiva e i relativi benefici».

Nella realtà dei fatti quello che il knowledge management si pone come obiettivo è rendere esplicita, e quindi fruibile ai più, la conoscenza tacita ed implicita che ogni figura professionale all'interno dell'azienda ha maturato con il suo lavoro, affinché l'impresa ne tragga un vantaggio economico.

Il concetto di conoscenza, nonostante la sua intangibilità, è stato al centro di molte ricerche che hanno portato a diverse formalizzazioni dei suoi concetti. Se infatti consideriamo la conoscenza dal punto di vista dell'accessibilità possiamo arrivare a queste tre definizioni:

■ **implicita:** accessibile attraverso alcuni quesiti e colloqui mirati, ma deve prima venire individuata e in seguito comunicata;

■ **esplicita:** accessibile prontamente, ad esempio documentata e organizzata con gli strumenti adatti;

■ **tacita:** indirettamente accessibile e con difficoltà solo attraverso la formalizzazione della conoscenza e l'analisi delle abitudini.

A questo primo punto di vista è però necessario affiancare un altro per riuscire a focalizzare al meglio il problema. In particolare è bene osservare la conoscenza dal punto di vista della sua organizzazione gerarchica. Tobin in LIEBOWITZ (1999) ne fornisce uno schema in cui al massimo della scala è rappresentata la saggezza intesa come complesso del capitale intellettuale intangibile di un'azienda:

— saggezza (wisdom)
— conoscenza (knowledge) (intuizione + esperienza)
— informazioni (information)
— dati (data)

Si tratta, in buona sostanza, di trasformare capitali intangibili, come quello intellettuale, in beni e servizi per i quali la gente sarebbe disposta a pagare, inventando un modo per la valutazione di qualunque valore aggiunto ai dati e all'informazione.

Ma nell'era dell'informazione siamo già abituati alla ricerca del valore aggiunto concretizzata nel generalizzato accumulo di informazioni. Ciò che si propone il knowledge management è invece una razionalizzazione di questo processo, una maggiore attenzione ai meccanismi cognitivi e alla centralità della risorsa umana. Uno dei principali obiettivi diventa esplicitare i meccanismi che permettono il passaggio da informazione a conoscenza e saggezza, ma contemporaneamente far emergere l'importanza dell'apprendimento come risorsa indispensabile e fondamentale.

Capitali intangibili e quindi per definizione sfuggenti e non schematizzabili. Un'impresa quella del knowledge management che risulta davvero difficile e che per risultare vincente si deve affidare a mezzi tecnologici tra i più diversi. Tra le difficoltà che incontrò il knowledge management, ai suoi albori, nell'affermarsi come disciplina a se stante fu la facile confusione con l'information technology. Gli ultimi vent'anni sono stati caratterizzati dalla costante informatizzazione di tutte le attività. I mezzi informatici hanno permesso la razionalizzazione del lavoro e la riduzione dei costi di gestione. Ma soprattutto hanno permesso l'accumulo, la gestione, l'indicizzazione e la distribuzione delle informazioni con una velocità e diffusione assolutamente inimmaginabili.

In un primo momento questo è sembrato sufficiente, i risultati erano buoni, il lavoro si svolgeva più velocemente e le informazioni necessarie si reperivano con rapidità. Ad una analisi più approfondita però ci si rese conto che ad essere organizzati erano soltanto i dati e le informazioni (ovvero i due gradini più bassi della scala precedentemente riportata). L'esperienza maturata sul campo, la capacità di improvvisare e tutte quelle attitudini particolari che permettono al soggetto di trasformare le informazioni in conoscenza e saggezza rimanevano a beneficio del singolo lavoratore, che le portava con sé nelle proprie esperienze lavorative. Un patrimonio di abilità e competenze (e quindi valore aggiunto) che non entra a fare parte dell'azienda in ma-

niera definitiva ma temporanea, soltanto nel periodo in cui il rapporto lavorativo con i soggetti permane. L'attenzione si è quindi spostata dagli strumenti (information technology) verso le risorse umane che a diversi livelli costituiscono il patrimonio informativo di un'azienda.

A questo punto la distinzione è evidente, l'IT è uno degli strumenti (forse il principale) che il knowledge management utilizza per raggiungere i suoi obiettivi. Una volta definita l'indipendenza non è comunque facile esplicitarne le peculiarità, anche perché l'uso della definizione knowledge management copre in realtà un ventaglio di attività che non sempre trovano applicazione contemporaneamente:

1) **knowledge creation** (creazione delle informazioni/conoscenze); 2) **knowledge valuation and metrics** (stima, valutazione e misurazione delle informazioni/conoscenze); 3) **knowledge mapping and indexing** (tracciamento e indicizzazione delle informazioni/conoscenze); 4) **knowledge transport, storage, and distribution** (trasporto, archiviazione e distribuzione delle informazioni/conoscenze); 5) **knowledge sharing** (condivisione delle informazioni/conoscenze).

Se l'analisi, l'indicizzazione e la diffusione sono ormai affermate e facilmente realizzabili anche grazie agli strumenti offerti dall'Information technology, sono la creazione e la condivisione della conoscenza a risultare la chiave di svolta per un knowledge management che sia efficace. Vagliando infatti le analisi condotte in ambito economico di alcune

implementazioni pratiche di knowledge management, risulta evidente che buone infrastrutture e strumenti all'avanguardia non sono sufficienti alla riuscita del progetto. Se infatti manca la cultura ad essere collaborativi e di condividere le conoscenze, qualsiasi strumento venga utilizzato sarà inefficace.

Da questo punto di vista il knowledge management si configura certamente come uno strumento per accrescere le capacità di un'azienda, ma più spesso diventa anche una filosofia lavorativa. Lo svolgere le attività da esso previste permette la diffusione di un senso di collaborazione e condivisione delle informazioni senza il quale anche gli strumenti utilizzati risulterebbero inutili. Se mettiamo in relazione quest'ultimo aspetto con l'iniziale definizione di Karl Wiig, quello che emerge è quanto sia utile affrontare il lavoro con lo spirito giusto. Lavorare convinti che il proprio «valore» e la propria «indispensabilità» siano calcolati in base alle competenze uniche che si possiedono non permette un facile scambio di conoscenza, inibendo così qualsiasi processo di knowledge management attivato. Questo modo di lavorare e di organizzare l'ambiente di lavoro si sta molto diffondendo delineandosi apparentemente in contrasto con i principi di individualità e forte rivalità che hanno reso il sistema capitalistico il più importante modello economico a livello mondiale.

Quali sono gli strumenti del knowledge management

La realizzazione degli obiettivi del knowledge management passa

necessariamente attraverso la disponibilità di strumenti adatti allo scopo.

L'information technology risulta essere un punto di partenza quasi fondamentale. L'informatica è ormai una presenza familiare in tutte le attività lavorative, ma non deve bastare la presenza di un computer a convincere che si hanno gli strumenti adatti. Quello che serve è una tecnologia che sia orientata alla condivisione delle informazioni in maniera semplice e veloce.

Tra le prime infrastrutture tecniche ad essere state utilizzate vi sono le reti informatiche aziendali (intranet). Il loro utilizzo permette un facile e veloce scambio di file (informazioni) tra i vari uffici dell'azienda collegati alla rete. Inoltre possono servire anche da punto di raccolta (knowledge repository) per documenti, e materiale informativo in genere, che risulti di ampia utilità e che quindi necessiti di un accesso facilitato.

In un secondo momento, grazie anche allo sviluppo delle tecnologie legate ad Internet, le reti aziendali sono diventate internazionali permettendo il collegamento delle sedi collocate in diverse parti del mondo. Questa tecnologia permette la creazione della base conoscitiva (knowledge base) aziendale che si concretizza spesso con la nascita di archivi informatici indicizzati di documenti, accessibili anche in remoto. Questi possono diventare il principale punto di raccolta in cui di volta in volta memorizzare, e successivamente ricercare, i frammenti di conoscenza recuperati dalle varie attività di knowledge management.

Nell'ambito delle comunicazioni la posta elettronica ha ormai raggiunto una diffusione pressoché totale. La facilità d'utilizzo e la possibilità di spedizioni simultanee a più utenti la rendono ideale per la disseminazione delle informazioni, soprattutto a grandi gruppi di persone.

Oltre ai mezzi tecnici è necessario anche disporre delle risorse umane adatte. Soprattutto nelle fasi di analisi e valutazione delle informazioni raccolte, le competenze devono essere precise. Molte aziende prevedono già oggi l'esistenza di biblioteche aziendali specializzate o di servizi analoghi. In questi casi è facile sfruttare le strutture, e soprattutto le competenze del personale, per trasformarli in centri di raccolta della conoscenza (knowledge center). Le mansioni potranno essere quelle di selezione e cattura delle informazioni e della conoscenza oltre ovviamente a quella della loro diffusione aziendale.

È possibile partire da queste strutture per realizzare anche un progetto di apprendimento continuato che permetta il costante aggiornamento dei lavoratori e prepari i nuovi assunti ai loro compiti in maniera veloce ed efficace. Ove queste strutture e competenze non fossero già presenti sarà necessario prevederne la creazione attraverso la formazione di un team, inizialmente poco numeroso e composto da esperti, che valuti la realtà aziendale e formuli un progetto realizzativo. Le infrastrutture si devono infatti adattare all'ambiente lavorativo specifico per permetterne uno sviluppo che risponda alle esigenze aziendali.

Il fattore umano

Nonostante l'utilizzo delle tecnologie informatiche sia essenziale per l'implementazione dei processi di knowledge management, il fattore umano, ovvero i lavoratori, sono il punto focale attorno a cui si devono muovere tutte le attività. Sono loro a possedere le informazioni e le conoscenze la cui esplicitazione e condivisione sono l'obiettivo del knowledge management.

Aldilà delle necessarie competenze quello che spesso viene dimenticato o non preso in considerazione è il ruolo e le qualità specifiche della persona nel suo ambiente di lavoro. Leggendo il breve resoconto della conferenza «KMWorld 2000» presentato da ABRAM (2000), si può osservare come l'interesse si sia spostato dal fronte delle strategie di knowledge management al ruolo delle persone nell'ambito di queste stesse strategie.

È tuttavia stato rilevato il fatto che problemi come la mancanza di tempo, il turnover e la distanza tra i collaboratori inibiscono il progredire dei processi di knowledge management avviati. La tendenza a sostituire i team di lavoro con team virtuali collegati grazie alle tecnologie telematiche fa sì che le persone, non sentendosi pienamente coinvolte, si concentrino maggiormente sul loro lavoro più che sul condividere ciò che sanno o apprendono. Le conoscenze interpersonali giocano un ruolo fondamentale nel facilitare la comunicazione, tanto che qualcuno ritiene utile creare e favorire momenti di socializzazione all'interno dell'ambiente di lavoro.

Lo stesso effetto negativo si ha

in presenza di un eccessivo carico di lavoro, che comporta la necessità di non assumere come prioritario lo scambio di conoscenze, ma di concentrarsi solo sui problemi ritenuti di primaria importanza. Si rileva che il principale motivo che porta alle dimissioni dei lavoratori è la convinzione da parte loro che l'azienda non stia valorizzando al meglio i loro talenti. Questo comporta la ricerca di migliori opportunità in altre realtà lavorative. Sullo stesso piano è anche l'effetto che può avere l'incertezza riguardante le strategie dell'azienda relative sia allo sviluppo della stessa che alla trasformazione delle competenze dei dipendenti. Un senso di instabilità che favorisce l'allontanamento dei lavoratori i quali portano con sé le conoscenze che hanno acquisito privando l'azienda di una parte del suo patrimonio conoscitivo.

Proprio di fronte a queste problematiche è facile capire perché il cosiddetto apprendimento continuativo venga ritenuto anch'esso uno strumento del knowledge management. La possibilità di preparare e mantenere aggiornati i dipendenti (sia vecchi che nuovi) in maniera rapida ed efficace permette sia di dare maggiore valore al lavoro svolto dalla persona, sia la possibilità di sostituire, con maggiore efficacia, l'eventuale dipartita di un dipendente.

I risultati tangibili di una corretta gestione del processo di knowledge management possono essere oggettivamente concreti e misurabili. Il processo cognitivo dell'azienda nell'auto-comprensione di se stessa può con-

durre alla creazione di un valore aggiunto (quella creazione del valore, del motivo e dell'interesse, che una persona prova nei confronti di un'altra persona, di una cosa o di una prestazione) con un conseguente arricchimento della catena del valore («value-chain») ovvero di quella serie di cose e attività che un'organizzazione fa per rendere competitivo il suo prodotto o servizio. Questo vale per qualsiasi tipo di impresa e per qualsiasi genere di business.

Gli strumenti del knowledge management possono essere più o meno raffinati e prevedere investimenti più o meno grandi (analisi, consulenze, investimenti hardware e software) ma non sempre la capacità e la disponibilità ad investire capitali rappresentano formule per il successo nell'ambito del processo di auto-comprensione e conoscenza dell'impresa verso se stessa.

In realtà il knowledge management può avvalersi di strumenti anche molto semplici che prevedano investimenti contenuti; ciò in quanto il processo di knowledge management rappresenta non solo uno strumento manageriale ma anche uno «modus operandi» culturale nella gestione e organizzazione aziendale operata anche in rapporto alle dinamiche tra il sentimento di appartenenza aziendale dei dipendenti, del valore aggiunto generabile e fruibile tramite gli stessi, nel rispetto e nella valorizzazione del fattore umano, personale e individuale di ogni lavoratore in qualsiasi posizione produttiva o gerarchico-funzionale questo operi.

Uno degli esempi più brillanti, facilmente replicabile come mo-

dello culturale all'interno della Pmi e certamente molto contenuto in termini d'investimento è il modello di knowledge management e problem solving inventato e sperimentato con grande successo da parte di una delle più grandi imprese multinazionali globali: la General Electric. Si deve a Jack Welch, mitico capo di GE dal 1981 alla fine degli anni 90, l'introduzione del più semplice modello di knowledge management e problem solving con il più basso costo d'investimento per la realizzazione e con la maggiore capitalizzazione in termini di risultati. Basti pensare che durante il mandato di Welch la capitalizzazione di GE è aumentata di 400 milioni di dollari, non solo ovviamente per merito della tecnica del knowledge management e del problem solving, ma a ciò lo stesso Welch attribuisce molto merito, nell'ambito della propria autobiografia : «Vincere!» edita da Rizzoli.

Alla fine degli anni '80 Jack Welch teneva sessioni fiume con i dipendenti in training presso il Centro di formazione GE di Crotonville. Il leader Welch aveva compreso l'importanza del fattore umano per le attività di un colosso multinazionale come GE ove la spersonalizzazione dell'individuo nei processi produttivi rappresentava non solo il maggiore rischio per l'alienazione umana del dipendente ma anche una gigantesca fonte di costi sommersi per l'azienda. Durante questa sessione fiume, protette dall'anonimato, Welch si rendeva disponibile a rispondere a tutte le domande che la platea dei dipendenti in training avesse voluto rivolgere al capo

nella propria funzione di CEO e Leader della maggiore impresa del capitalismo mondiale. Durante le sessioni emergevano domande sull'incongruità di alcune decisioni produttive e manageriali (ad. es.: «perché trasferiamo l'assemblaggio del motore per aerei Ge90 a Durham quando potremmo farlo benissimo qui a Evandale?») oppure : «perché le nuove attrezzature vanno tutte alla fabbrica dei frigoriferi e lasciamo soffrire la fabbrica delle lavatrici?» Quando Welch, il quale comunque sollecitava i propri dipendenti a porre domande ispirandosi liberamente anche a un principio di lesa maestà verso il capo supremo, rispondeva chiedendo perché questi stessi quesiti non fossero stati formulati ai propri capi diretti, la risposta dei dipendenti era praticamente sempre la stessa: «Non posso, mi farebbero fuori, mentre qui sono protetto dall'anonimato».

Dopo circa un anno di questi scambi dialettici a Crotonville la GE si rese conto che doveva fare qualcosa per creare nelle proprie divisioni operative un ambiente che consentisse ai dipendenti di tutti i livelli di esprimersi con la stessa libertà con cui si esprimevano a Crotonville. Nacque così il processo di Work-Out. Erano eventi di due o tre giorni che si svolgevano nelle sedi GE di tutto il mondo, sul modello delle assemblee municipali del New England. I dipendenti si riunivano in gruppi da trenta a cento persone, con l'aiuto di un facilitatore esterno, per trovare soluzioni strategiche, tattiche o operative più efficaci ed economiche per l'azienda e per cercare di limita-

re la burocrazia e gli ostacoli procedurali che ne limitavano l'azione. Il capo era presente all'inizio di ciascuna sessione e spiegava ai dipendenti il fondamento razionale del programma di Work-Out. Il capo s'impegnava inoltre a rispondere con un sì o un no diretto ai $\frac{3}{4}$ delle raccomandazioni che sarebbero state determinate dalla riunione e a decidere sul restante $\frac{1}{4}$ entro i trenta giorni successivi. Quindi il capo lasciava la riunione, in modo da non soffocare con la propria presenza il libero svolgimento della discussione aperta e si ripresentava alla fine per mantenere la sua promessa. Nell'arco di parecchi anni si sono svolte migliaia di queste sessioni che a un certo punto sono diventate un vero e proprio elemento della cultura General Electric.

Nel corso di un Work-out, un operaio specializzato nell'assem-

blaggio di frigoriferi parlò a nome di un migliaio di colleghi dicendo a Welch : «Sono 25 anni che mi pagate per le mie mani quando avreste potuto avere anche il mio cervello gratis». Grazie all'esercizio del Work-out, General Electric aveva introdotto e creato una delle maggiori innovazioni produttive dall'era dell'inizio della rivoluzione industriale: oltre le mani dei propri operai/lavoratori si era assicurata (a basso costo) anche i loro cervelli intesi come valorizzazione e sfruttamento del capitale intellettuale intangibile dell'impresa. In tal modo GE aveva trovato la formula per auto-comprendere se stessa, razionalizzare e migliorare i propri costi e ricavi, restituendo nel contempo ai propri dipendenti la dignità di esseri pensanti e protagonisti nei processi di produzione, nella creazione del valore aggiunto e

nel conseguente arricchimento della catena del valore per l'impresa.

In un momento congiunturale quale quello attuale e con le sfide sempre più pressanti della globalizzazione e della concorrenza, riteniamo che la Pmi possano a maggior ragione trarre economicità e profitto dalla creazione di ambienti in cui knowledge management e problem solving possano trovare una consapevole implementazione quotidiana e operativa sino a costituire un valido modello organizzativo, gestionale e culturale del fare impresa, in grado di sostenere il rapido mutamento degli scenari di mercato e contribuendo in modo significativo ad elevare tutti gli standard di competitività necessari per resistere e operare con successo nell'ambito del proprio business.

LIBRI

Il business plan

Guida strategico-operativa

di F. Carriero e A. Ferrandina

IPSOA Editore, 2005, € 45,00, pag. 230



Il business plan è lo strumento che permette di guidare, pianificare e controllare le decisioni strategiche d'impresa. Fornire una guida operativa alla preparazione e alla lettura di tale documento è l'obiettivo di **Il business plan**.

Gli Autori si dedicano al Business plan, alla sua utilità e di come deve essere redatto.

La sua specificità consiste nel duplice **approccio** offerto, uno **strategico**, l'altro **operativo**. In questo modo gli autori forniscono un supporto metodologico e operativo completo, che permette al lettore attratto dagli aspetti concettuali di approfondire in modo sintetico le tematiche economico-aziendali connesse allo studio di fattibilità e, all'operatore interessato alla redazione effettiva del piano, di utilizzare un corredo di strumenti immediata-

mente implementabili nella propria attività di planning.

Le due parti, benché distinte, sono profondamente correlate: dalla loro lettura congiunta emergono tutti gli aspetti del business plan.

Il volume contiene il software applicativo su cd-rom per la compilazione del business plan.

Per informazioni o per l'acquisto:

Redazione: tel. 02 82476087

fax 02 82476800

E-mail: pmi@ipsoa.it

Servizio Clienti: tel. 02 82476794

fax 02 82476403

E-mail: servizio.clienti@ipsoa.it

Agenzia Ipsoa di zona

www.ipsoa.it