

23 aprile

Caso Shoe

Shoe è una azienda manifatturiera del Centro Italia, di medie dimensioni, che produce scarpe. Uno dei suoi principali clienti è Runway, una famosa casa di moda italiana. A fine maggio 2016 Runway ha commissionato a Shoe la realizzazione di alcuni nuovi modelli di calzature per l'importante sfilata della collezione Primavera/Estate 2017, in programma per fine settembre 2016. Per definire le specifiche dei nuovi modelli, il responsabile di Runway ha contattato in primo luogo l'Ufficio Commerciale di Shoe (con il quale ha definito quantità, prezzi e data di consegna) e successivamente l'Ufficio Progettazione di Shoe (con il quale ha definito le caratteristiche delle calzature da realizzare). La consegna delle calzature è stata fissata con l'Ufficio Commerciale per il 2 settembre 2016.

Il 28 agosto 2016, l'Ing. Beduzzani, responsabile della Programmazione della Produzione di Shoe, scrive al responsabile di Runway per avvisarlo che purtroppo la consegna dei nuovi modelli subirà un ritardo di circa una settimana.

Il responsabile di Runway, saputo del problema, chiama immediatamente l'Amministratore Delegato di Shoe, lamentandosi molto del ritardo, preoccupato che questo possa mettere a repentaglio la buona riuscita dell'imminente sfilata. L'Amministratore Delegato di Shoe a sua volta contatta immediatamente Beduzzani, per capire cosa è successo.

Beduzzani si giustifica spiegando che – a seguito dell'implementazione di nuovi programmi per la progettazione e per il trasferimento dei dati tecnici alle macchine di produzione – l'ordine di Shoe non ha potuto essere messo in produzione prima della chiusura estiva. Gli addetti alla progettazione, che non erano stati neppure coinvolti al momento di decidere i tempi di introduzione delle nuove tecnologie, hanno infatti incontrato parecchie difficoltà nell'imparare a usare i nuovi programmi. Questo ha causato un ritardo generale di tutte le commesse, compreso l'ordine di Runway, che del resto non era stato segnalato come prioritario da nessuno. Per di più, gli addetti alla progettazione hanno dovuto chiedere a Runway di apportare alcune modifiche alle caratteristiche concordate, per vincoli dovuti alle nuove tecnologie. Beduzzani purtroppo si è reso conto della criticità del ritardo in questione solamente al rientro dalla pausa estiva e ha subito provveduto ad avvisare Runway.

L'Amministratore vuole individuare le cause dei problemi riscontrati, in modo da identificare possibili soluzioni per il futuro.

- a) *Utilizzando i dati forniti, individuate TRE principi tra quelli da applicare nella gestione per processi che secondo voi sono appropriati per spiegare la situazione descritta. Alla luce di ciascun principio scelto, quali problemi evidenziereste se foste nei panni dell'Amministratore Delegato di Shoe?*

Principio	Problemi che emergono dal caso nell'ambito del principio selezionato
1) Ownership dei processi	<ul style="list-style-type: none"> - Scarso coordinamento tra le diverse fasi del processo; mancata supervisione sulle criticità del processo relative al cambiamento; mancanza di un process owner operativo o strategico - Mancanza di una interfaccia definita con il cliente (prima il Commerciale, poi la Progettazione, poi l'Ufficio Programmazione della Produzione, poi l'Amministratore Delegato)
2) Logica cliente fornitore	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di deployment dell'obiettivo complessivo verso il cliente (consegna assicurata per il 2 Settembre) in sotto-obiettivi di tempo per le diverse unità coinvolte (es. progettazione modelli, messa in produzione, consegna) - Mancata segnalazione dell'importanza di tempestività nell'evasione dell'ordine da parte dell'Ufficio Commerciale
3a) Misurazione dei processi	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di sistemi di misurazione delle performance di tempo del processo - Assenza di sistemi di misurazione della customer satisfaction
3b) Pervasività dell'orientamento ai processi	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di una visione globale per processo

b) L'Amministratore Delegato di Shoe decide quindi di introdurre una gestione per processi e, sei mesi dopo l'implementazione di tale cambiamento, viene nuovamente contattato via mail dal responsabile di Runway, che nel frattempo aveva seguito la realizzazione di nuovi modelli per alcuni clienti selezionati. La mail diceva: "Questa volta, la consegna della commessa è stata puntuale. Il nostro nuovo interlocutore, il signor Luigini, si è dimostrato sempre disponibile a rispondere alle nostre richieste e lo ha fatto sempre in modo tempestivo, rispettando i tempi concordati per la commessa. Ci ha contattato tempestivamente per richiedere l'adeguamento delle specifiche di progetto in modo che fossero conformi ai nuovi programmi che avete implementato. C'è stato un unico problema al momento della definizione del preventivo per un tipo di pellame particolare che abbiamo richiesto. Il sig. Luigini ci ha detto che in quel momento la persona degli Acquisti che doveva fornire l'informazione era in malattia e che si doveva quindi aspettare il suo rientro per poter avere le informazioni relative al prezzo del materiale scelto"

- La mail sottolinea i miglioramenti introdotti da Shoe. A quale principio possono essere riportati tali miglioramenti?

Introduzione del gestore di commessa (process owner operativo)

- Viene però sollevato un problema nella definizione del preventivo. A che cosa è dovuto secondo voi?

Processo di supporto non efficace

Manca ancora una tecnologia che renda disponibili TUTTE le informazioni necessarie alla gestione dell'ordine in modo rapido e fruibile per il process owner

Utilizziamo i principi di gestione per processi per fare analisi riguardo alla situazione dell'azienda presentata.

- Ownership dei processi
- Misurazione dei processi assenza di sistemi di misurazione delle performance di tempo, assenza di sistemi di misurazione della customer satisfaction
- Pervasività dell'orientamento ai processi mancanza di una visione globale per processo
- I flussi non sono disegnati, quindi non c'è il principio di ottimizzazione dei flussi (Workflow)

Viene implementata una modalità di gestione per processi.

I punti positivi presentati nella mail fanno riferimento al principio di *process ownership*, in particolare una process ownership operativa. Gli *operativi possono essere gestori di commessa e case manager*, in questo caso parliamo di gestore di commessa, viene introdotto il signor Luigini responsabile della singola commessa. Quando il processo è operativo il p.o. è il gestore di commessa che si occupa di tutta la commessa, ed è un punto di riferimento per il cliente. Se abbiamo processi di servizio al cliente abbiamo il case manager, che si occupa di gestire la singola istanza e l'interfaccia con il cliente.

Tuttavia, viene sollevato un problema nel momento della definizione del preventivo.

La problematica può essere arginata in un processo tramite che azione? A livello di processo *manca la condivisione delle informazioni*. Può venire utile la tecnologia che facilita la gestione per processi, rendendo le info disponibili a tutte le fasi del processo. In questo caso non si dovrebbe aspettare l'intervento del collega.

Caso Gamma

La Gamma vende macchine per lavorazioni meccaniche. L'azienda è organizzata con alcune funzioni principali: ufficio commerciale, ufficio tecnico, produzione (che cura anche l'installazione e avvio delle macchine presso i clienti) e l'assistenza tecnica post-vendita (che cura gli interventi di manutenzione). Inoltre, sono presenti un ufficio amministrazione e un ufficio formazione, che cura la formazione tecnica interna e per i clienti.

L'azienda ha realizzato una indagine di Customer Satisfaction per quanto riguarda l'assistenza offerta ai clienti. Le conclusioni hanno evidenziato l'esistenza di due principali tipologie di osservazioni da parte dei clienti, ben rappresentate dai due esempi di commenti qui riportati:

- "La mia azienda, la Albus, è molto soddisfatta perché abbiamo avuto una risposta rapida da Gamma grazie al fatto di poterci rivolgere ad unico interlocutore (l'ing. Bianchini della Gamma) per qualsiasi problematica: da una richiesta di assistenza o manutenzione delle macchine installate, alla richiesta di modifiche alle macchine installate".
- "La mia azienda, la Ruber, è abbastanza soddisfatta ma ha riscontrato alcuni problemi. In particolare Gamma ci ha risposto con un lieve ritardo e in modo non pienamente conforme alle nostre richieste riguardo l'organizzazione di corsi di formazione e riguardo la fatturazione. La persona con cui ci siamo interfacciati (sempre la stessa, l'ing. Guardato) si è molto scusata per i problemi. Ci ha spiegato che ci sono stati alcuni problemi interni".

a. Sulla base di questi elementi, quale principio della gestione per processi può spiegare i punti di forza di Gamma nell'assistenza ai clienti? Si discuta come viene applicato tale principio nel caso Gamma.

Il principio è l'introduzione di un process owner (operativo). Infatti la Gamma utilizza case manager per gestire le relazioni con i clienti circa il processo di assistenza, ovvero proprietari del processo, responsabili delle prestazioni del processo circa i clienti a loro assegnati, e che si fanno carico del buon esito di tutte le attività.

b. Nel caso, emergono però alcuni problemi che, di fatto, limitano l'efficacia del principio applicato da Gamma. Come possono essere spiegati tali problemi?

Ciascun case manager provvede a far sì che la richiesta del cliente venga soddisfatta, operando in prima persona (ad esempio nel caso di interventi tecnici di portata minore) e, quando necessario, coinvolgendo gli esperti all'interno di Gamma. In questo secondo caso, nel coinvolgere le unità Amministrazione e Formazione il process owner incontra alcuni problemi, presumibilmente legati a fenomeni di straniamento e autoreferenzialità di tali unità (=problemi riguardo la logica cliente/fornitore, in particolare per processi di supporto).

Il punto di forza della Gamma fa riferimento al principio di process ownership, viene utilizzato un CASE MANAGER in questo caso, quindi un process owner di tipo operativo.

Nel caso emergono alcuni problemi tuttavia, come possono essere spiegati?

Un punto riguarda il process owner; può servire anche un process owner strategico? Abbiamo la relazione con due uffici da gestire, questo richiede l'intervento del p.o. strategico? È vero che ogni istanza è diversa per l'intero processo di customer service, ma nello specifico la problematica che viene esposta qui riguarda più l'interazione con altre U.O di supporto.

C'è un obiettivo finale di servizio al cliente che non viene scomposto, quindi possiamo parlare di deployment degli obiettivi. In particolare, c'è un elemento particolare della logica cliente fornitore, la mancata partnership tra le diverse unità, in particolare l'estraniamento degli uffici che non hanno una cultura di servizio rispetto al processo per attività che devono essere gestite da loro, di supporto rispetto al processo primario.

Quando parliamo di logica cliente fornitore, si parla di catene interne, standardizzazione dei processi, condivisione degli obiettivi, interfacce...

Caso Smart Office

Smart Office (SO) produce mobili per ufficio. L'azienda ha 4 diverse linee di prodotto, ciascuna delle quali include i principali elementi che possono essere necessari per arredare un ufficio: scrivanie, armadi, tavoli riunione, cassettiere, sedie, ecc. Per ciascuna tipologia di prodotto all'interno di ogni linea esistono numerose varianti possibili. Ad esempio gli armadi possono avere ante in legno o ante in vetro, 4 o 5 ripiani, profondità 40 cm. o 50 cm. L'azienda fa realizzare all'esterno la maggior parte dei componenti e li stocca a magazzino. Infatti molti componenti sono comuni a più codici prodotto (ad esempio le stesse ante possono essere montate su armadi di profondità 40 o 50; analogamente i ripiani sono comuni ad armadi con ante diverse). Quando il cliente (un distributore o la grande distribuzione organizzata) emette un ordine di acquisto l'azienda preleva dal magazzino i diversi componenti che sono necessari per realizzare gli specifici prodotti richiesti, assembla i kit per ciascun prodotto e li invia al cliente (il prodotto viene assemblato dal cliente e non dalla SO). Le attività necessarie per preparare e spedire l'ordine e i relativi tempi medi di esecuzione sono i seguenti (NB: La verifica solvibilità e la verifica disponibilità materiali vengono normalmente svolte in parallelo).

Attività per evadere l'ordine	Giorni
Inserimento ordine nel sistema informativo aziendale	1
Verifica solvibilità cliente	4
Verifica disponibilità materiali a magazzino	1
Inserimento dell'ordine nel programma delle consegne	2
Attesa media prima del picking	3
Picking merce	1
Imballaggio kit prodotto	5
Attesa altri materiali per completare la consegna	2
Trasporto	2

Domande:

- Si descriva la modalità di gestione è usata dalla Smart Office nella gestione degli ordini.
- Si calcoli il tempo di attraversamento (lead time) del processo di evasione dell'ordine della SO. Sapendo che ultimamente il più agguerrito concorrente consegna il prodotto al cliente in 13 giorni lavorativi, la SO può continuare a gestire il processo come fa attualmente?
- Come si può intervenire per far sì che la SO sia competitiva sul mercato? Si discutano le possibili azioni di intervento.

Dom. a)

In relazione alla gestione degli ordini, si adotta una logica mista push-pull (assemblaggio-kit su ordine), con punto di snodo che corrisponde al "magazzino componenti".

Il tempo di attraversamento del processo di evasione dell'ordine è di 20 giorni (bisogna considerare le due attività in parallelo).

Dom. b)

Questa modalità di gestione non è soddisfacente, perché questo tempo (20 giorni) corrisponde al tempo di consegna di SO, ed è nettamente superiore al tempo di consegna che il mercato si aspetta (vd. 13 giorni del concorrente).

Dom. c)

Sicuramente serve intervenire con un insieme coordinato di diverse azioni. Una sola azione non sarebbe infatti sufficiente per arrivare al target minimo di 13 giorni.

Esemplificando:

- Riduzione dei tempi di singole fasi/attività, che è possibile riducendo soprattutto i tempi morti e di attesa su alcune attività non complesse, ad esempio verifica solvibilità e inserimento ordine potrebbero essere riducibili a 1 giorno.

- II. Modularizzare la composizione dei kit, ad es. sulla base di una analisi dello storico è possibile individuare i moduli ricorrenti; di tali moduli saranno allestiti e versati a magazzino i kit già pronti per il picking. In questo modo si anticipa lo snodo tra logica push e logica pull. Questa soluzione comporta di fatto una maggiore standardizzazione (pezzi di kit), bisogna quindi prestare attenzione al livello di personalizzazione (affinché non diminuisca troppo) e all'aumento delle scorte a magazzino (affinché il costo di gestione scorte non aumenti troppo). NB: Il processo completamente push non sarebbe gestibile proprio per la mancanza di possibilità di personalizzazione e per i costi delle scorte.
- III. Prevedere maggiori scorte a magazzino dei componenti a complemento (sempre prestando attenzione ai relativi costi) e stipulare accordi con i fornitori per ridurre i tempi di consegna.

Il cliente può comporre la tipologia di mobile che vuole, l'azienda prepara un kit che poi invia al cliente. L'azienda prepara il kit quando parte l'ordine con le scelte del cliente. Ogni attività per evadere l'ordine richiede del tempo.

Qual è la modalità di gestione utilizzata nella gestione degli ordini?

L'approccio dell'azienda è *l'assemble to order*. Logica *mista push e pull*. La produzione delle componenti viene fatta con una logica push e le componenti sono stoccate a magazzino, punto di snodo della gestione degli ordini. Successivamente si passa ad un approccio pull, col prelievo dei diversi componenti (picking), la preparazione del kit (che viene "assemblato" ovvero vengono congiunti i pezzi, il montaggio è fatto dal cliente) e l'invio al cliente.

Si calcoli il LT. Possiamo calcolare il LT: sommiamo i numeri di giorni per ogni attività considerando che alcune attività non sono in sequenza. Come detto dal testo la verifica solvibilità e disp. Materiali a magazzino vengono fatte in parallelo. Quindi abbiamo un *LT di 20gg*

Rispetto a quello del competitor abbiamo un LT molto alto, questo ci porta a fare nuove considerazioni per cambiare la modalità di gestione del processo:

- Una proposta fatta a lezione è passare al *make to stock*, facendo già i kit pronti a magazzino. DA valutare bene i trade off personalizzazione e costo! Non sembra ottimale per il problema della personalizzazione e la stima della domanda più complessa.
- Ci sono delle attività che hanno dei tempi troppo lunghi come inserimento dell'ordine nel SI. Quindi si possono ridurre queste attività non a valore aggiunto e i tempi morti. (non a valore aggiunto)
- Cercare di fare convogliare le risorse anticipandole nel processo, per non attendere alla fine il loro arrivo. Quindi facendo accordi coi fornitori.

In particolare, anticipare il punto di snodo, è un aspetto importante ma senza rinunciare a dare la possibilità di personalizzazione da parte del cliente.

Aumentare le scorte può creare degli aumenti dei costi. Va valutato il trade off con la riduzione del lead time.

Parte relativa alla conoscenza:

la conoscenza come abbiamo visto, può essere di natura tacita o esplicita.

Conoscere vuol dire utilizzare una serie di informazioni con una finalità, la conoscenza rappresenta un insieme finalizzato di informazioni. Posso catalogare la conoscenza non solo per natura ma anche per chi la porta: parliamo di un individuo o di un gruppo o di una organizzazione, o una conoscenza di tipo inter-organizzativo. (conoscenza scambiata tra le organizzazioni, ad esempio fornitore e cliente attraverso una partnership nella gestione congiunta di soluzioni).

Processi di creazione e condivisione della conoscenza. Si parla di ciclo di vita della conoscenza.

Se guardiamo al contenuto possiamo parlare di Know what..se di persona del know-who

Ci sono inoltre diversi processi di scambio della conoscenza, come l'interiorizzazione, la socializzazione, l'esteriorizzazione, o la combinazione.

Esprimiamo la conoscenza tacita con processi espliciti quando parliamo di esteriorizzazione, la socializzazione è tipica del passaggio di info da individuo a individuo. La combinazione riguarda la combinazione di alcuni concetti già espliciti, che vengono integrati tra loro, e questo *avviene sempre attraverso documenti e linguaggio formale*.

L'interiorizzazione riguarda la traduzione a livello personale di qualcosa di formalizzato esplicitamente.

Abbiamo studiato le comunità di pratica a lezione...aspetti dominio, connessione e condivisione, competenze.

CASO cementeria di Gubbio.

La Cementeria di Gubbio ha avuto negli ultimi anni un notevole sviluppo e, grazie alle ultime acquisizioni, ha conseguito una posizione di rilievo nazionale. La Divisione TecCal cura le vendite e la distribuzione di calcestruzzo preconfezionato nelle regioni dell'Italia Centrale e gestisce attualmente una trentina di Impianti di PreConfezionamento (IPC) dislocati in diverse località, nelle aree di maggiore interesse o in prossimità dei grandi cantieri clienti. Il nuovo Direttore della Divisione TecCal ha appena presentato e ottenuto l'approvazione di un piano di investimenti molto importante che prevede sia l'apertura di nuovi impianti IPC che il rinnovo degli impianti di più vecchia data: in totale saranno aperti o rinnovati dieci impianti all'anno nei prossimi tre-quattro anni.

La progettazione e la costruzione di un nuovo impianto viene curata dall'Ufficio Tecnico (UT) divisionale, mentre la messa in produzione e la manutenzione viene curata dal Responsabile di ciascun impianto IPC. Vista la sua rilevanza, il Direttore della Divisione istituisce l'Unità di Gestione del Piano, alle sue dirette dipendenze. La responsabilità di tale unità viene affidata all'ing. Guglielmi, un giovane ingegnere chimico, in azienda da quasi dieci anni, che ha dimostrato ottime capacità nei ruoli finora ricoperti, prima nell'area controllo qualità e successivamente nell'ambito dell'UT nella progettazione e assistenza tecnica agli IPC.

Per facilitare il suo inserimento nella nuova posizione e potenziare le sue competenze gestionali, l'ing. Guglielmi partecipa ad un corso di 6 giornate sulla gestione progetti presso il MIP, nel corso delle quali si impadronisce delle conoscenze di base e delle metodologie di project management e impara ad usare Microsoft Project. Nei primi mesi viene anche posto in affiancamento a Peretti, il tecnico dell'UT che per oltre vent'anni ha coordinato la progettazione e l'avvio dei nuovi IPC, ormai in procinto di andare in pensione.

Dopo un certo periodo, nella Divisione ci si rende conto dell'importanza di gestire in modo più attento la conoscenza relativa alla progettazione e al rinnovo degli impianti. Il Direttore di Divisione chiede all'ing. Guglielmi e al suo ufficio di occuparsi di favorire e gestire lo sviluppo di tale della conoscenza

L'ing. Guglielmi procede all'elaborazione di due set di documenti: A) una procedura ad uso dell'UT da usare come Guida alla progettazione ed alla costruzione di un impianto IPC di nuova generazione; B) un Manuale per l'avvio in produzione e la gestione degli impianti IPC di nuova generazione ad uso dei Responsabili di impianto. Vista la complessità delle problematiche in gioco (tecniche, economiche e – nel caso della Guida – finanziarie), dell'elaborazione della Guida e del Manuale vengono incaricati due gruppi di lavoro interfunzionali. Una volta completata l'elaborazione dei due documenti, l'ing. Guglielmi organizza un corso di formazione per l'UT e una serie di incontri con i Responsabili di impianto.

Dopo un anno, quando ormai sono stati avviati una quindicina di nuovi impianti, nel fare il punto della situazione l'ing. Guglielmi si rende conto che è necessario migliorare il modo di operare: da un lato ormai egli fa fatica a rispondere tempestivamente alle richieste di supporto e di consulenza che gli arrivano dai Responsabili di impianto; dall'altro è noto che i diversi Responsabili – grazie anche alle relazioni stabilite tra di loro negli incontri periodici di aggiornamento – si consultano direttamente e si scambiano esperienze e pareri sulla soluzione dei problemi incontrati. Gli sembra maturo il tempo di migliorare le modalità di gestione delle conoscenze aziendali in materia.

A) Si analizzi la situazione descritta per identificare:

- *la natura delle conoscenze accennate e chi sono i portatori di tali conoscenze*
- *i processi di creazione e condivisione della conoscenza messi in campo*
- *quali leve vengono utilizzate nel sistema di gestione della conoscenza descritto.*

B) Cosa potrebbe proporre l'ing. Guglielmi per migliorare la gestione delle conoscenze aziendali?

Prima domanda verte sulla classificazione della conoscenza. Chi porta le conoscenze? che processi di condivisione sono introdotti?

- All'interno del caso vengono descritte diverse forme di conoscenza:

guida e il manuale sono forme di conoscenza esplicita. Nel caso della guida come portatore di conoscenza e utilizzatore della guida è coinvolto l'ufficio tecnico, con il coinvolgimento di quali portatori di conoscenza? l'Ing. Guglielmi. Si crea un team inter-funzionale per l'elaborazione della guida, e un team inter-funzionale per l'elaborazione del manuale.

C'è un altro tipo di conoscenza esplicita? Il corso di formazione fatto al MIP, una modalità in cui viene trasmessa conoscenza esplicita. Qui sono coinvolti come attori l'Ing. Guglielmi e gli ingegneri del MIP.

Come conoscenza tacita che riferimenti troviamo? L'affiancamento a Peretti da parte di Guglielmi, sono coinvolti i due dipendenti in affiancamento.

In generale le competenze dell'ingegner Guglielmi acquisite negli anni sono una conoscenza tacita.

Anche i responsabili che si incontrano e si scambiano esperienze e pareri rappresentano un tipo di conoscenza tacita, essi rappresentano una nascente forma di comunità di pratica.

Anche gli incontri periodici hanno una parte di conoscenza tacita, c'è conoscenza tacita tra i resp. Dell'impianto. Poi anche esplicita perché Guglielmi presenta le problematiche in modo esplicito.

C'è un altro corso di formazione, per i responsabili dell'ufficio tecnico, ci sono elementi che fanno riferimento a conoscenza in parte tacita e in parte esplicita. Si usa la guida all'interno del corso, però le persone possono scambiare la conoscenza tacita acquisita.

Lo stesso per il corso formazione dei responsabili IPC, sempre diretti da Guglielmi, per cui abbiamo conoscenza tacita ed esplicita.

Nel corso al MIP non c'è uno scambio di conoscenza tacita, si parla di classica conoscenza esplicita che viene erogata. L'unico a fare il corso è Guglielmi e quindi non c'è scambio di conoscenza implicita.

- Processi di creazione e condivisione della conoscenza introdotti:
 1. esteriorizzazione nella creazione del manuale e della guida.
 2. socializzazione tra Guglielmi e Peretti.
 3. Interiorizzazione con il corso al MIP.
 4. Ci può essere anche combinazione per la preparazione del manuale se si utilizza anche della conoscenza esplicita per redigere il manuale.
- Quali leve vengono utilizzate dal sistema di gestione della conoscenza?
Creazione di nuove unità? AGIRE SUI RUOLI? Pratiche di risorse umane?
Si inizia ad avere una comunità di pratica con gli scambi dei responsabili IPC
A livello di struttura si formano delle unità specifiche.
Ci sono delle leve di UR con l'istituzione dei corsi di formazione del personale.
Sempre a livello di leve organizzative vengono creati dei team inter-funzionali.
Viene dato un ruolo di responsabilità (process owner) ai responsabili IPC.
In questo caso specifico non si utilizza la leva tecnologica.

La seconda domanda chiede cosa può proporre Guglielmi per migliorare la gestione della conoscenza.

Supporto tecnologico nella condivisione delle informazioni. Forum, blog per la gestione della conoscenza tacita.

Mettere in campo azioni che possano potenziare le comunità di pratica.

Intranet per la gestione della conoscenza esplicita e che sia strumento tramite forum etc per la gestione della conoscenza tacita.

- ✓ Attenzione: natura della conoscenza e processo di passaggio della conoscenza sono due cose diverse.

A)

A1 Tipi di conoscenze e portatori

Tipo di conoscenza	Conoscenze	Portatori
Esplicita	Corso di formazione al MIP	Docenti MIP, Guglielmi
	Guida alla progettazione	Team interfunzionale 1, UT, Guglielmi
	Manuale IPC	Team interfunzionale 2, Responsabili IPC, Guglielmi
Tacita	Affiancamento	Peretti, Guglielmi
	Scambi informativi tra Responsabili IPC	Responsabili IPC

In parte tacita e in parte esplicita	Corso di formazione UT	UT e Guglielmi
	Incontri con i Responsabili IPC	Responsabili IPC, Guglielmi
<i>A2 Processi di creazione e condivisione della conoscenza</i>		
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Socializzazione</i>: affiancamento Guglielmi/Peretti; incontri con Responsabili IPC - <i>Esteriorizzazione e combinazione</i>: preparazione Guida e Manuale da parte di Guglielmi e dei team interfunzionali - <i>Interiorizzazione</i>: applicazione manuale e conoscenza socializzata da parte dei Responsabili dei nuovi IPC, applicazione Guida da parte UT 		
<i>A3 Leve utilizzate Organizzative:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • L'unità organizzativa di Guglielmi (Unità Gestione del piano IPC) svolge anche il ruolo di centro di competenza per la gestione della conoscenza relativa all'apertura di nuovi impianti IPC ed il rinnovo di quelli esistenti; • Team interfunzionale 1 per la preparazione della Guida alla progettazione e costruzione di impianti IPC di nuova generazione • Team interfunzionale 2 per la preparazione del Manuale, per l'avvio in produzione e la gestione degli impianti IPC di nuova generazione ad uso dei responsabili IPC; • Ruolo di Process Owner della conoscenza dei Responsabili IPC (non si limitano alla gestione dell'impianto ma si occupano del presidio e sviluppo della conoscenza relativa agli impianti); • interventi di formazione 		
<i>Avvio della comunità di pratiche:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • scambi tra Responsabili IPC 		
B) Sviluppo della comunità di pratiche dei Responsabili IPC, grazie allo sviluppo di una intranet con: dati tecnici, manuali (document management), forum di discussione sui problemi e di presentazione di soluzioni consolidate.		