

KNOWLEDGE MANAGEMENT E AZIENDA

Il caso di successo Fater S.p.A.

di Domenico Di Francescantonio
e Carlo Guarino*

INTRODUZIONE

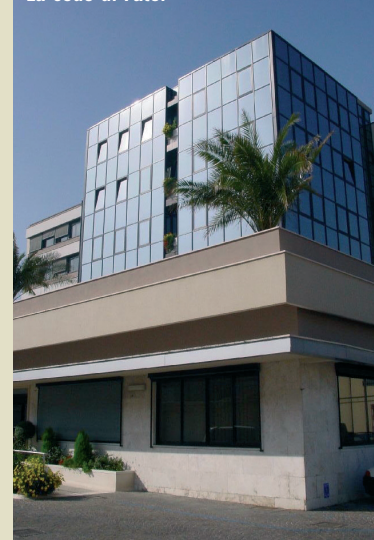
Le competenze e la *conoscenza* disponibili per un'azienda che opera nell'attuale ambiente competitivo, rappresentano un fattore di successo. L'economia basata sulla proprietà e disponibilità dei mezzi di produzione ha lasciato il passo all'economia basata sulla circolazione e condivisione dell'informazione. Un livello superiore delle capacità e delle conoscenze delle risorse umane, nonché l'aggiornamento continuo delle stesse, consente alle aziende che ne dispongono, il raggiungimento di obiettivi realmente ambiziosi in mercati competitivi e turbolenti. Questo patrimonio differenziante genera tuttavia un paradosso: al crescere quantitativo di queste risorse, diventa meno facile la diffusione del know-how. La conseguenza di tale difficoltà trova forma in azioni ridondanti e duplicazioni che vanno a scapito dell'efficienza. Nasce, pertanto, l'esigenza di uno strumento che consenta un accesso efficiente alle informazioni quando servono, in modo da sfruttare con tempestività le risorse di conoscenza delle aziende. È in questo contesto che è nato un campo di studio che si propone di individuare le tecnologie per l'ottimizzazione della diffusione delle conoscenze; questo settore è ormai identificato con l'acronimo KM (Knowledge Management). La combinazione di patrimonio di esperienze, informazioni e risorse tangibili produce innovazione e capacità di agire. Esistono differenti scuole di pensiero.

Attualmente la soluzione per eccellenza è ritenuta quella conseguente la realizzazione di *Intranet* che, oltre a fungere da buon repository di informazioni, permettono la massima flessibilità (possibilità di usare piattaforme diverse, facili migrazioni, ecc.) modularità, facilità di apprendimento. Cosa è una Intranet?

Una definizione diffusa sul web è: *"Intranet è una Rete locale che, pur non essendo necessariamente accessibile dall'esterno, fa uso di tecnologie Internet"*.

Il vantaggio principale di una Intranet, paradossalmente, non è tecnologico: ormai la grande maggioranza dei dipendenti di un'azienda ha familiarità con il Web e questo si traduce in un buon livello di apprendimento dell'utilizzo di software che propongono interfacce e metodologie similari. Tuttavia va sottolineato che il termine Intranet è spesso utilizzato come definizione molto generica: descrive grossolanamente la tecnologia usata, ma non i possibili contenuti infrastrutturali. Ecco quindi che il solo aspetto tecnologico non risolve le esigenze delle aziende. Per avere successo, un progetto di questo genere, deve porre la *tecnologia* a servizio delle idee e delle esigenze; è necessario partire dall'analisi di queste ultime, disegnarne i flussi, pensare le soluzioni, cercare di seguire degli standard (per semplificare i processi di implementazione-manutenzione) e solo alla fine decidere le piattaforme da utilizzare ed implementare. La facilità di comunicazione, la base multi-piattaforma sia lato client sia (nella maggior parte dei casi) lato server,

La sede di Fater



Fater S.p.A. è tra i principali attori del mercato italiano nella produzione e commercializzazione di prodotti assorbenti per la cura della persona ed è conosciuta attraverso i marchi Pampers, pannolini e salviettine per bambini; Lines, assorbenti e protettislip femminili; Tampax, tamponi interni; Tempo fazzoletti; Linidor e Dignity, prodotti assorbenti per l'incontinenza. I suoi marchi sono ormai entrati a far parte della vita quotidiana degli italiani: si stima che in due famiglie su tre ci sia almeno uno dei prodotti Fater. Fondata nel 1958 dalla famiglia Angelini, Fater è dal 1992 una joint venture paritetica fra Gruppo Angelini e Procter&Gamble. Ha sede e stabilimento di produzione a Pescara, impiega circa 1.050 persone e fattura oltre 730 mln di euro.

la modularità e la facilità di espansione ed aggiornamento: questi sono solo alcuni dei principali punti di forza della tecnologia web-based. La valutazione di queste caratteristiche porta già ad una prima riflessione: se l'azienda in cui si opera lavora prevalentemente con applicativi di tipo stand-alone, ed una radicale ristrutturazione sistemistica non porterebbe a vantaggi che ne giustificano le spese, sarebbe auspicabile non partire con un progetto di questo tipo che, non apportando benefici diretti agli utenti, sarebbe messo da parte e non accettato. In questo caso, l'eccessiva insistenza potrebbe addirittura pregiudicare l'utilizzo di questa tecnologia in futuro. Non bisogna mai perdere di vista che una Intranet è una soluzione, non una moda, e come tale va valutata. Vantaggi quali l'ottimizzazione dei processi, la veicolazione delle informazioni e, di conseguenza, la diffusione della conoscenza, sono invece i motivi che devono far pensare concretamente ad un'architettura di questo tipo. È ovvio che, anche in questo contesto, il project manager ha il difficile compito di selezionare ed elencare gli applicativi, i processi, i work-flow che si potrebbero implementare o migliorare. Purtroppo quando si propongono soluzioni molto innovative bisogna fare i conti con l'impatto che queste ultime possono avere con il livello di *cultura tecnologica* degli utenti. In questo contesto è strettamente necessario essere efficaci nel saper promuovere adeguatamente i benefici dell'innovazione e nel mostrare, sin dal primo momento, vantaggi concreti. Scopo di quest'articolo è quindi quello di riportare una significativa esperienza maturata in questo campo. Verrà, pertanto, preso ad esame il caso di un'importante azienda che è riuscita a creare una soluzione su misura basata su uno standard, sfruttando strumenti open-source e rispettando, tra l'altro, i sistemi già presenti.

NAUTILUS

"Nautilus" è il progetto "Company Portal" di Fater S.p.A. che gentilmente ne ha concesso la diffusione.

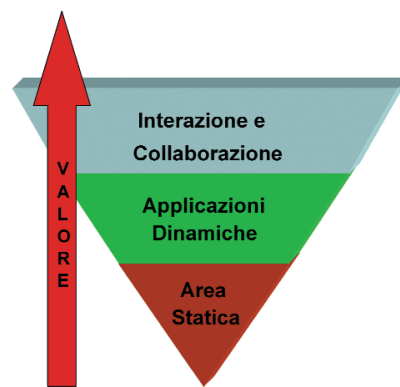


Fig. 1 - Il valore del sistema aumenta con la dinamicità e la collaborazione degli utenti

Il primo passo per Fater è stato quello di identificare le aree d'interesse che raggruppano le funzionalità da implementare; esse sono state suddivise in tre grosse categorie:

- Pubblicazione statica
- Applicativa dinamica
- Interazione e collaborazione

Area di Pubblicazione statica - In questa area convogliano tutti gli aspetti che non si basano su transazioni applicative tra utente e sistemi informativi. Si può identificare l'area come il contenitore di materiali d'informazione (newsletter, bollettini e cataloghi) e come il luogo di condivisione di documenti - tra cui report, memo e presentazioni, di gestione di applicativi quali organigrammi, progetti, biblioteca virtuale (con manuali operativi e specifici di ogni settore) e di fruizione di corsi di formazione on-line.

Area Applicativa dinamica - Quest'area raggruppa tutti gli aspetti che interessano in qualche modo applicativi più avanzati che interagiscono in modo più complesso con l'utente. Un esempio potrebbe essere rappresentato dai software di gestione delle trasferte e a supporto degli help-desk, la modulistica on-line, etc.. In pratica è una specie di piccolo portale aziendale orientato alle applicazioni.

Area d'Interazione e Collaborazione - È l'area che maggiormente coinvolge gli utenti finali in quanto spazia da argomenti prettamente legati al mondo lavorativo ad applicazioni ed utility al servizio del dipendente. In questa zona sono raggruppati, ad esempio, Fo-

rum di discussione, calendari ed agende condivise, videoconferenze, sistemi di supporto per meeting (lavagne condivise), bacheche virtuali e applicazioni di produttività.

Il valore aggiunto del sistema cresce man mano che gli strumenti permettono Interazione e Collaborazione tra gli utenti. Naturalmente nell'ambito di questi tre grossi poli di realizzazione, esiste una possibile evoluzione cronologica da rispettare. Per assimilare meglio le tecnologie e fare in modo che queste diventino davvero un valore aggiunto è, infatti, necessario inquadrare puntualmente i piani d'avanzamento delle varie attività.

Può essere, inoltre, utile pensare ad aree che sollevino l'utente dalla *paura di sbagliare* ed incoraggino l'interazione (in Nautilus esiste il FaterCafè che permette di scambiarsi immagini, annunci, offerte etc.), aree prettamente ludiche che, sebbene apparentemente si discostino dall'obiettivo finale, fungono da palestra per questa tecnologia.

Il progetto Nautilus nasce e si sviluppa secondo tre distinti momenti che sono stati identificati con i nomi: *NAUTILUS anno 0*, *NAUTILUS wave1* e *NAUTILUS wave2*.

Anno 0 - inizialmente è stata realizzata una piccola Intranet che è servita a rappresentare in modo organico le idee e ad aiutare i sistemi informativi nella scelta delle tecnologie da adottare. In questa fase sono state sperimentate applicazioni e sistemi utilizzati nelle tre macro-aree. Ha, infine, fornito l'occasione e gli strumenti per verificare se le impostazioni erano corrette e se il sistema stesso era effettivamente "user friendly".

Le scelte tecnologiche sono cadute sulla tecnologia Apache, su Aix (la prima per prestazioni ed affidabilità, il secondo perché già parte integrante dei sistemi informativi Fater), sul linguaggio di scripting PHP. Il database utilizzato è Oracle 8i sebbene il progetto sia completamente trasportabile su altre piattaforme.

L'idea tecnologica di base è stata quella di mutuare l'esperienza Open Source in modo sinergico rispetto ai sistemi presenti in azienda (basati su ►

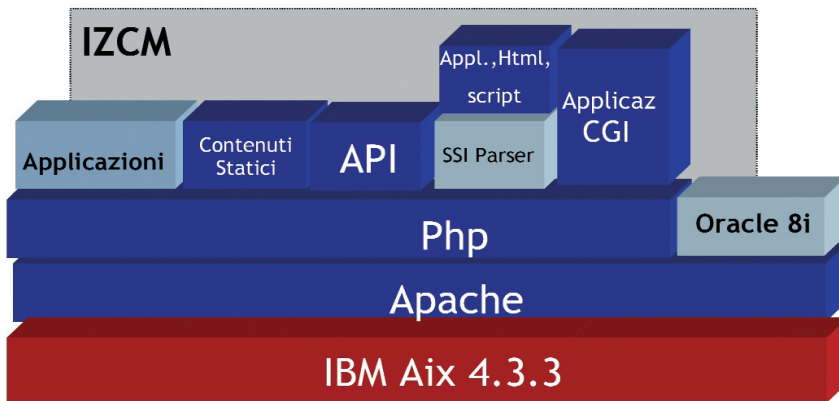


Fig. 2 - L'architettura hardware e software di Nautilus

hardware IBM Risc6000 e sistema operativo Aix) facendo leva sulle caratteristiche di trasportabilità che le piattaforme scelte offrono. Già molte applicazioni sono state migrate senza alcun problema su server Linux. Il motore di base di Nautilus è una sorta di generatore di oggetti web che offre il massimo della flessibilità in termini di realizzazione di nuove funzionalità e di prestazioni. Il nome di questo motore è IZCM ed è stato realizzato dalla società Interzen di Pescara.

Il web è stato poi organizzato logicamente, individuando le aree d'interesse, sono stati progettati i menu ed è stata realizzata una demo navigabile. Definiti gli standard, le tecnologie e le aree di applicazione, quindi terminato l'anno 0, si è passati alla progettazione del vero e proprio progetto NAUTILUS.

Wave 1 - In questa fase è stata realizzata la Intranet e rilasciata gradualmente ad un numero di utenti crescente man mano che le funzionalità iniziavano ad essere presenti sul sito. È stato rispettato l'impegno di consentire agli utenti di disporre di un

ambiente dinamico in espansione, (grazie anche, e soprattutto, al loro contributo) con continue innovazioni e nuove funzionalità.

Wave1 è schematizzabile nella *Figura 3*.

In sostanza sono state implementate una serie di pagine che hanno consentito agli utenti di accedere ad applicazioni o servizi di ognuno dei riquadri presenti nella figura.

Nella realizzazione dell'applicazione è stata rispecchiata la rappresentazione ideale di una sorta di città virtuale dove l'utente ha una percezione amichevole, chiara e simpatica delle funzionalità disponibili. Da qui è possibile entrare nel dettaglio delle singole attività con un solo click.

La mappa della home page è riportata in *Figura 4*. A seguire, per ogni azione sono stati indicati in un documento di analisi i potenziali attori (andando quindi a definire anche precise funzionalità di permessi), le fasi (qualora alcune azioni sono parte integrante di un work-flow più ampio) e addirittura uno schema-tipo del DB finale (che comunque è stato arricchito di campi successivamente).

Questo livello di precisione ha permesso di ridurre al minimo gli aggiornamenti successivi e quindi di rispettare anche i tempi pianificati.

Da wave1 a wave2 - Come anticipato, il progetto ha avuto una seconda fase caratterizzata da una forte spinta verso un ambiente tecnologico più intelligente in grado d'interagire in modo mirato e soggettivo con gli utenti.

Con wave1 gli utenti che hanno imparato ad usare i nuovi strumenti e si sono ottenuti suggerimenti concreti sul taglio da dare alla versione successiva. L'obiettivo della seconda fase è stata la realizzazione di un portale aziendale che consentisse agli utenti di usufruire delle informazioni già esistenti nei vari repository, indipendentemente da come questi ultimi sono alimentati e gestiti (connector tra database, ricerche indipendenti dalla piattaforma, etc). Attualmente Nautilus è stato rilasciato a tutta la popolazione aziendale con un buon riscontro in termini di documenti pubblicati e numero di visitatori giornalieri.

Concettualmente l'Intranet diviene "di tutti", ed ognuno ha la responsabilità di tenere aggiornate le informazioni, e, pertanto, si tende ad arrivare alla costituzione di una comunità virtuale aziendale che consenta:

- Facilità d'utilizzo
- Velocità (ogni click in più è un utente in meno!)
- Aggiornabilità in tempo reale
- Autonomia nella pubblicazione
- Personalizzazione nella consultazione dei contenuti
- Ricerca guidata delle informazioni con accesso a dati strutturati.

Sarà, inoltre, necessario rivedere a livello funzionale l'organizzazione della gestione delle informazioni, creando un flusso che consenta di schematizzare le modalità di gestione dei documenti da pubblicare. In questa fase sono state aggiunte anche pagine ERM (Employee Relationship Management), un sito nel sito, per migliorare il sistema complessivo di relazioni fra le persone e di queste con l'organizzazione, la comunicazione interna, i rapporti e, in ultima istanza

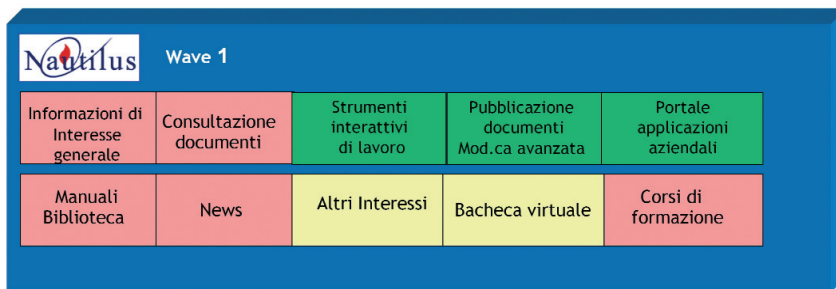


Fig. 3 - Wave 1 di Nautilus: la prima intranet Fater

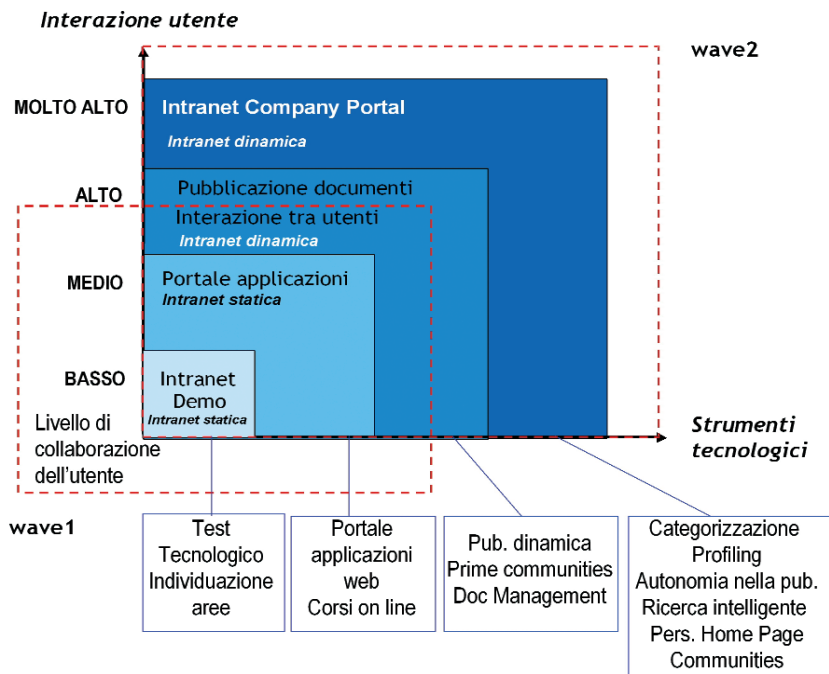


Fig. 5 - Con wave 2 aumenteranno gli strumenti ed il livello di interazione dell'utente. La intranet evolverà verso un sistema di KM

za, l'ambiente di lavoro e le prestazioni d'impresa; esiste, infine, la possibilità per ciascun utente di realizzare la "propria" home page per l'accesso semplice ed immediato agli argomenti di maggior interesse. La vera svolta, però, è quella che consente agli utenti una navigazione "intelligente" grazie ad un unico motore di ricerca che integra e lavora all'interno di tutte le "stanze" che nel frattempo saranno profilate sulle esigenze dell'utente stesso. In questa fase è possibile categorizzare automaticamente i

documenti e fornire risultati sempre più precisi ed accurati a seguito di ogni richiesta (il sistema deve essere in grado di "imparare" dall'utente). In questo scenario è stato integrato ultimamente anche il search engine di Google venduto in una eccellente black-box. La wave2 sarà di fatto conclusa con la realizzazione di un sistema di KM "spinto" con basi di intelligenza artificiale che si preoccupa di "cercare" in tutta la "conoscenza aziendale" le informazioni necessarie per il lavoro di tutti i giorni.

CONCLUSIONI

Lo sforzo parallelo dell'Information Technology sul fronte applicativo/architetturale e del settore Human Resource su quello del cambiamento culturale, hanno consentito il successo di questo progetto, oltre a non aver voluto cercare a tutti i costi il prodotto leader di mercato per coprire un'esigenza probabilmente diversa da quella che il prodotto stesso avrebbe potuto offrire.

Il successo riscosso da Nautilus, unito allo spirito aziendale fortemente proteso verso l'investimento sulle innovazioni, ha fatto sì che questo progetto divenisse il pensiero-guida di e-fater, una serie di portali che si stanno realizzando facendo migrare diversi applicativi gestionali aziendali su piattaforma WEB, con vantaggi anche per i clienti, per i fornitori e per altri attori. E-fater cambia il modo d'interpretare un progetto di questo tipo.

Tramite un repository di oggetti web è possibile modificare dinamicamente e far evolvere qualsiasi portale verso uno strumento evoluto di lavoro. Questo approccio dimostra che se le nuove tecnologie sono adottate e proposte correttamente hanno un'elevata probabilità di riscuotere consensi. Desideriamo, comunque, sottolineare che un progetto di KM è prima di tutto un cambio culturale e pertanto deve essere vissuto con un forte commitment da parte della Direzione Generale.

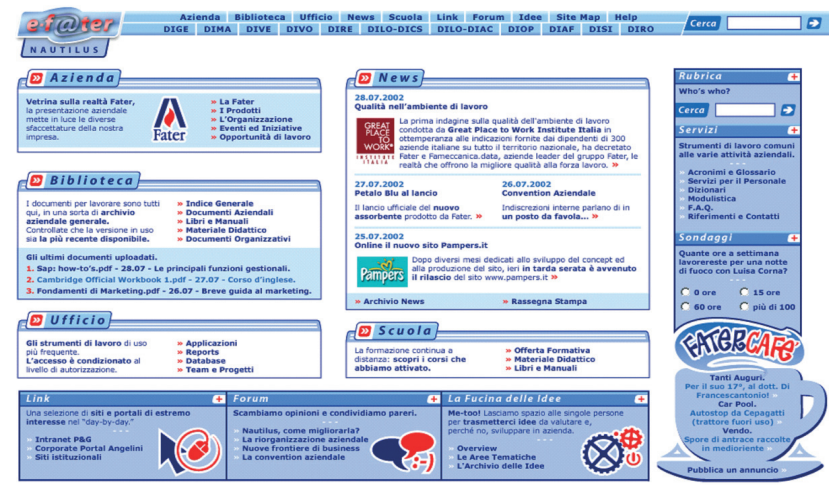


Fig. 4 - La homepage di Nautilus wave 1



*Domenico Di Francescantonio, IT Group Manager, Fater S.p.A.



*Carlo Guarino, Amministratore Delegato, Interzen Consulting S.r.l.