

# Il Knowledge Management e la rete di PMI in Italia: differenze con la creazione di conoscenza nel management giapponese

**Cinzia Carosio**

Facoltà di Scienze Politiche – Università di Pavia  
Strada Nuova, 65, 27100, Pavia  
Email: [carosio.cinzia@tiscali.it](mailto:carosio.cinzia@tiscali.it)

**Sommario** – 1. La filiera anconetana – 2. Knowledge-based Theory come strategia aziendale – 3. Management Giapponese e Italiano a confronto

## Introduzione

Scopo del seguente articolo è quello verificare se sia possibile adattare alcuni aspetti delle strategie di conoscenza del management giapponese all'interno della tipica realtà industriale italiana dei distretti.

A dimostrazione di tale tesi si è voluto proporre, inizialmente, il caso della filiera anconetana di PMI come luogo capace di creare conoscenza al suo interno analizzando due casi aziendali.

Successivamente si è voluto approfondire il tema del Knowledge Management per dimostrare come le aziende anconetane esaminate riescano a creare e condividere conoscenza.

In ultima analisi si è voluto porre attenzione al management giapponese per analizzare le principali differenze esistenti con il management italiano.

Dallo studio effettuato risulta che il distretto industriale sembra essere la forma economica favorevole allo sviluppo di strategie innovative: la filiera anconetana, in particolare, risulta capace di creare conoscenza in tre direzioni distinte ossia ogni azienda al suo interno, ogni azienda con i propri clienti e tra aziende diverse che si trovano a cooperare in un territorio comune.

## 1 – La filiera anconetana

Secondo la teoria di Marshall, raggruppando in uno stesso territorio un elevato numero di imprese di modeste dimensioni o costruendo pochi grandi stabilimenti, l'economia potrà avere gli stessi vantaggi della produzione su larga scala. Affinché tale modello economico possa funzionare, occorre che le imprese territorialmente vicine, facciano parte di un contesto sociale in cui, nel tempo, si sia formata una particolare consuetudine alla cooperazione reciproca estesa anche ai rapporti economici. Come avviene in tutti i distretti, anche nell'anconetano, la vicinanza delle industrie genera, fra la gente che vi abita, una propensione al lavoro industriale e allo

sviluppo di una cultura comune sempre pronta a recepire l'innovazione e metterla in circolo, producendo variazioni sull'intero sistema. La filiera di imprese possiede, dunque, quell'“*Industrial Atmosphere*” (Asheim, 1995) teorizzata da Marshall, ossia una combinazione di conoscenze, pratiche e saperi stratificati nel tempo che animano e consolidano il successo del distretto. Come afferma il Prof. Becattini il distretto è prima di tutto un “*ambiente sociale*” (Becattini, 1987) fortemente dinamico, dove la vicinanza fisica, ossia la contiguità culturale, permette di sfruttarne i vantaggi. La forza vincente del distretto di Ancona sta nella sua “*atipicità*”, ovvero nell'aver scelto la diversificazione produttiva come mezzo per far fronte ai periodi di crisi: se un solo settore si trova in difficoltà, gli altri possono crescere senza che l'intera filiera ne risenta. Attualmente le aziende marchigiane possono essere definite come sistemi “*autorinforzanti*” (Porter, 1998) in quanto fanno della dicotomia cooperazione – competizione la loro carta vincente per acquistare e consolidare le proprie nicchie di mercato. Se prendiamo come riferimento la teoria della creazione di conoscenza del Prof. Nonaka (Nonaka, Takeuchi, 1995) i distretti industriali possono, inoltre, essere definiti come “*Ba*”, ossia come contesto nel quale la rapida circolazione di informazioni rappresenta un elemento fondamentale che permette alle imprese di innovarsi continuamente. Il caso anconetano dimostra, quindi, che il distretto, per tradizione chiuso e isolato all'esterno, può essere capace di consolidare saperi particolari rappresentati da conoscenze depositate nei processi produttivi interni alle aziende.

### **1.1 – I casi SICC S.p.A. e BoxMarche S.p.A.**

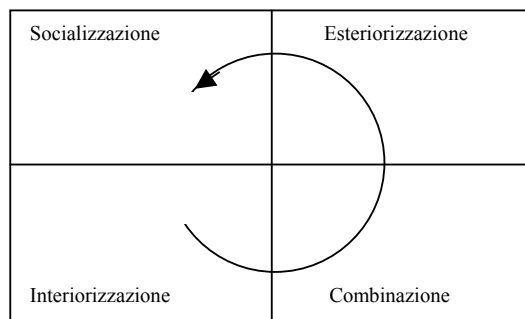
Sotto il profilo imprenditoriale la filiera anconetana risulta essenzialmente divisa tra due tipologie di imprese: vi sono poche aziende che cercano di anticipare i problemi e i cambiamenti del mercato e molte che preferiscono mettersi “a rimorchio” delle prime. I seguenti casi aziendali ne sono l'esempio. L'azienda SICC S.p.A., leader nel settore delle cucine componibili, ha adottato la strategia delle acquisizioni all'estero, della quotazione in borsa e dell'investimento in tecnologia al fine di rimanere attiva sul mercato e di migliorare il prodotto finale. Per quanto riguarda la struttura interna, però, tale azienda risulta essere organizzata in modo rigido, con limitate possibilità di scambi di informazioni tra i vari dipendenti e limitate possibilità di valorizzazione delle risorse umane. Il vantaggio di questa azienda risiede nel fatto di essere strettamente

collegata al cliente finale, fino a creare una collaborazione che permette di testarne i gusti in modo diretto. L'azienda BoxMarche S.p.A., leader regionale nel settore cartotecnica, risulta essere. Invece, più innovativa e paragonabile al modello giapponese del Kaizen (Imai, 1988). In tale impresa, come avviene nelle aziende giapponesi, il capitale umano rappresenta il vero punto di forza per il raggiungimento del successo imprenditoriale: per tale motivo, da un anno, è stato implementato in azienda il progetto "Skill Passport" con l'obiettivo di sviluppare le conoscenze e le competenze dei dipendenti attraverso premi in denaro al raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'azienda BoxMarche, a differenza della SICC, non ha il vantaggio di vedere direttamente il cliente finale e, per tale motivo, vorrebbe implementare strategie di KM – come il Lead User Process - atte ad analizzare dettagliatamente i bisogni dei clienti finali per fidelizzarli.

## **2. Knowledge - based Theory come strategia aziendale**

La velocità con la quale si evolve il mercato, la necessità di soddisfare le esigenze sempre più complesse dei consumatori obbligano le aziende a vedere nel dipendente e nel cliente finale una via per creare valore. A dimostrazione di tale fatto le imprese nipponiche, a partire dagli anni Novanta, hanno creato strategie di Knowledge Management che consentano un continuo scambio di informazioni tra i dipendenti a tutti i livelli, al fine di ottenere un'organizzazione in grado di assimilare conoscenza dall'esterno, trasferirla e conservarla per il futuro. Prima di tutto bisogna affermare che la conoscenza nasce nella mente delle persone, concerne le credenze e il coinvolgimento dei lavoratori nelle organizzazioni e si può ritrovare sia in forma tacita sia in forma esplicita. Secondo il prof. Nonaka- teorizzatore del modello di conoscenza - il sapere nelle sue varie forme diviene oggi fondamentale per il buon funzionamento delle aziende in quanto conoscere significa essere vincenti sul mercato per almeno due motivi: aumenta l'efficienza e si abbatte il time to market. Come già accennato il sistema locale del distretto anconetano rappresenta un "*laboratorio collettivo*" (Becattini, 1987) in cui il modello creato dal Prof. Nonaka si realizza, principalmente, attraverso l'interazione tra fornitore e cliente.

Fig.1 *La spirale di conoscenza*



Socializzazione: in tale modalità il lavoro in team diventa di vitale importanza perché in grado di estendere conoscenze tecniche, valori culturali e condivisione di stati d'animo necessari al raggiungimento degli obiettivi. Tra le aziende esaminate la SICC S.p.A. riesce a dare vita alla socializzazione fornendo ai propri clienti, ogni tre mesi, dei questionari sulla valutazione del prodotto e del servizio. Alla BoxMarche, invece, il team progettazione interagisce continuamente con il cliente tramite riunioni, comunicazioni telefoniche e telematiche. Come elemento innovativo tale azienda adotta anche il metodo della ricerca sul campo: per meglio studiare i gusti dei consumatori, alcuni tecnici si recano nei supermercati per capire cosa il cliente predilige.

Esteriorizzazione: in tale modalità è fondamentale che, nei vari progetti innovativi, "si sviluppi un concetto cardine chiaro, una metafora che poi ogni partecipante al progetto riesca ad interpretare arricchendola di elementi" (Quagli, 2001). Nelle aziende esaminate sono i settori della progettazione che riescono a trasformare le informazioni dei clienti in un prodotto finito: il costante dialogo con il cliente rappresenta, dunque, il modo migliore per condividere conoscenze pur difficili da comunicare.

Combinazione: questa modalità di conversione della conoscenza è solitamente osservabile nella scomposizione e nella traduzione delle "vision" d'impresa. Nelle aziende prese in esame tali "vision" vengono discusse, scomposte e tradotte attraverso varie riunioni alle quali partecipano tutti i settori. Come elemento innovativo la BoxMarche riesce a trasmettere valori e cultura aziendale attraverso la comunicazione visiva: gli operai lavorano quotidianamente con cartelli appesi al soffitto nei quali si ricordano gli obiettivi aziendali.

*Interiorizzazione*: questa fase consiste nel tradurre concretamente conoscenza esplicita in conoscenza tacita. L'azienda SICC attua l'interiorizzazione attraverso lo studio delle schede di valutazione che essa fornisce ai propri clienti, fino a modificare il prodotto secondo le esigenze del consumatore. Alla BoxMarche, invece, i progettisti interiorizzano le loro conoscenze tenendo presente i progetti e i prodotti creati in precedenza e migliorando, attraverso varie prove su prototipi, il nuovo prodotto che deve entrare in commercio.

### **3. Management Giapponese e Italiano a confronto**

Al fine di verificare l'efficacia del modello giapponese di impresa nel caso dei distretti industriali è necessario indicare le principali differenze che esistono tra management giapponese e management italiano. L'impresa giapponese, da sempre orientata al miglioramento continuo, si è resa conto che il vero successo non va ricercato nei costi più bassi o nell'alta tecnologia, ma va ricercato nel potenziale innovativo dei dipendenti. Gli operai giapponesi non sono, dunque, considerati come semplici lavoratori manuali, ma sono integrati nel sistema produttivo come lavoratori intellettuali e sono motivati da un management di tipo cooperativo. A causa della diversa accezione al consenso e, in sintesi, la diversa considerazione del soggetto e della soggettività le imprese occidentali non sono mai riuscite ad implementare metodi basati sui suggerimenti, finalizzati al miglioramento continuo dell'organizzazione del lavoro. Ancora oggi il caso di Ancona dimostra il ritardo con cui le aziende si apprestano al cambiamento: poche imprese, come la BoxMarche, hanno accolto il concetto giapponese di Kaizen mentre la maggior parte delle aziende, come la SICC, si ritengono soddisfatte nell'applicare le forme tradizionali di management, basate sulla specializzazione delle attività produttive e con limitate occasioni di valorizzazione delle risorse umane.

Come risulta dalla figura 2 si può rilevare che l'impresa giapponese risulta essere orientata alla continuità del miglioramento che è ottenuto grazie alla consuetudine di darsi obiettivi comuni e di pianificare il futuro, nel lungo raggio, con nuovi investimenti che porteranno profitto all'azienda. La principale differenza esistente tra management giapponese e italiano sta nella diversa politica del personale.

*Fig. 2 Caratteristiche del management giapponese (fonte K. Inumaru)*

<b>Scopo del Management</b>	Continuità
<b>Obiettivi</b>	Comuni, pianificati
<b>Futuro</b>	A lungo termine
<b>Profitto</b>	Investimenti
<b>Fornitori</b>	Network
<b>Stile di controllo</b>	Compromesso per consenso

Il coinvolgimento dei dipendenti nelle “vision” aziendali rappresenta il punto di forza delle aziende nipponiche, al fine di ottenere dal numero più grande dei lavoratori un contributo maggiore per il raggiungimento degli obiettivi finali. Ecco perché risulta fondamentale una politica del personale basata sulla continua formazione dei dipendenti e su un sistema di premi e riconoscimenti per chi dimostra di accrescere le proprie conoscenze e competenze. Tale coinvolgimento dei dipendenti è difficile da ritrovare nelle aziende italiane, basate sull’individualismo e, pertanto, con poche possibilità di collaborazione tra individui diversi.

*Fig. 3 Caratteristiche del management italiano (fonte K. Inumaru)*

<b>Scopo del management</b>	Profitto
<b>Obiettivi</b>	Accrescere dividendi
<b>Futuro</b>	A breve termine
<b>Profitto</b>	Dividendi
<b>Fornitori</b>	Indipendenti
<b>Stile di controllo</b>	Struttura, regole

Come risulta dalla figura 3 si può ritenere che la cultura d’impresa italiana, diversamente da quella giapponese, non prevede quell’attaccamento all’azienda per cui si ritiene che i prestatori di

lavoro – dirigenti e lavoratori – costituiscono il nucleo del soggetto economico. Le aziende italiane, infatti, cercano di accrescere i propri dividendi e, in base a tale obiettivo, sono soltanto i conferenti di capitale a rappresentare il nucleo dell'azienda. La natura individualistica dell'imprenditoria italiana ha, in un certo senso, favorito lo sviluppo della creatività nei prodotti e lo sviluppo economico generale: i piccoli imprenditori italiani sono riusciti, in un arco di tempo che va dagli anni Sessanta agli anni Novanta, a dare vitalità allo sviluppo locale grazie alla loro capacità di generare nuove conoscenze e innovazioni. Fino ad oggi la maggior parte delle PMI ha tenuto il mercato concentrando la risorsa sull'innovazione di processo, sviluppando l'automazione nella fabbricazione e riorganizzando le linee produttive, curando l'affidabilità e la qualità del prodotto e combattendo la concorrenza più che altro sul fronte prezzi. Questa strategia, però, comincia a mostrare limiti perché i paesi emergenti, grazie al basso costo della manodopera, vincono facilmente la battaglia dei prezzi. Le PMI sono, dunque, chiamate a ricorrere alla risorsa che è sempre stata il vero motore di sviluppo: la capacità di innovare il prodotto arricchendolo di creatività e innovazione, qualità che non mancano ai progettisti italiani. Le imprese marchigiane sembrano ben avviate al miglioramento nella loro organizzazione quando si sforzano di creare alleanze con gli stakeholders: clienti, fornitori e produttori interagiscono in modo vitale fino diventando quasi una sola immagine, quella del "prosumer". Tale figura sta ad indicare la fusione dei termini "producer" e "consumer" dove il cliente è legittimato a invadere il processo di produzione, alleandosi con il produttore e il fornitore; e, viceversa, produttore e fornitore agiscono come fossero clienti di sé stessi, che subiscono o beneficiano delle loro attività. La filiera anconetana, in particolare, sembra essere la più avvantaggiata nel vincere le continue evoluzioni del mercato, grazie alla diversificazione produttiva e all'abilità che alcuni designers posseggono nell'imprimere al bene un "valore particolare".