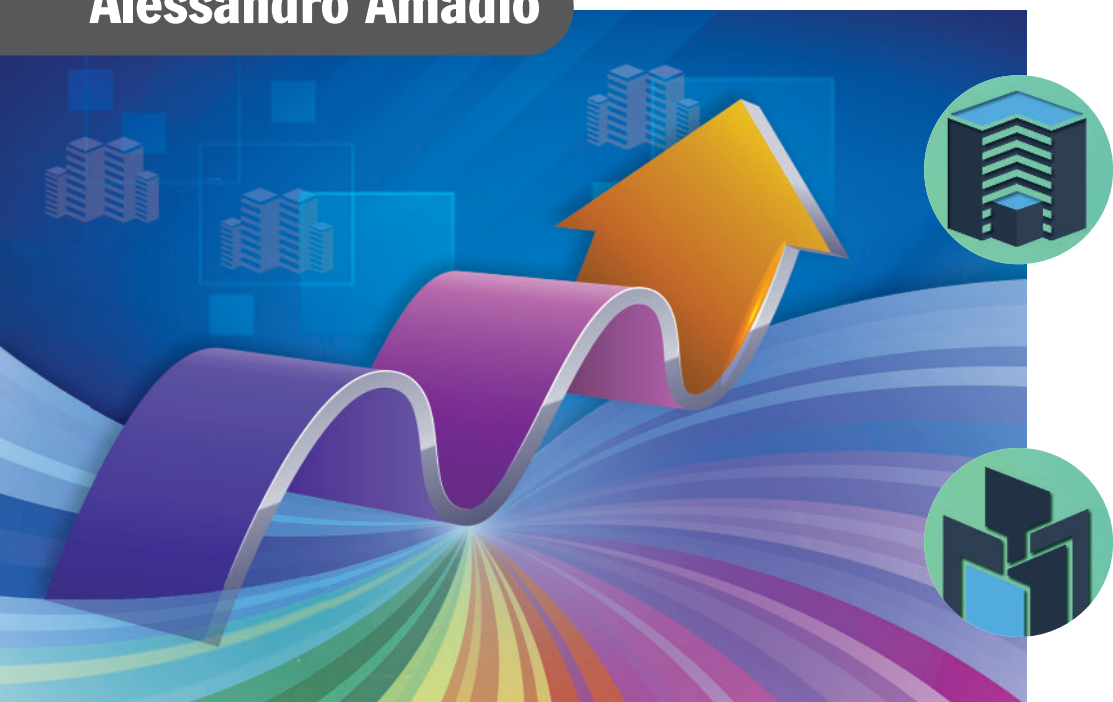


LOGISTICA INTEGRATA

# Efficienza per competere

La strategia, il modello  
e gli strumenti per uno sviluppo innovativo  
delle prestazioni aziendali

**Alessandro Amadio**



FRANCOANGELI

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Alessandro Amadio**

# Efficienza per competere

La strategia, il modello  
e gli strumenti per uno sviluppo innovativo  
delle prestazioni aziendali



**FRANCOANGELI**

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Note d'autore</b>	pag.	9
<b>Premessa</b>	»	11
<b>Introduzione al modello <i>Efficienza per competere</i></b>	»	15
<b>1. Il modello d'integrazione operativa e commerciale</b>	»	19
1. Introduzione	»	19
2. Progetti di marketing che non tengono conto delle dinamiche delle operations	»	21
3. Politiche di vendita incoerenti con i processi aziendali	»	22
4. Il modello S&OP, la sincronizzazione nei processi di vendita e delle operations	»	26
<b>2. Pareto improvement: gestire agilmente dinamiche e criticità aziendali</b>	»	31
1. Introduzione	»	31
2. La statistica descrittiva e inferenziale e il diagramma di Pareto	»	32
3. L'analisi di continuità come elemento complementare alla legge di Pareto	»	34
4. L'analisi di Pareto e la classificazione Abc nell'ottimizzazione dei processi	»	36
5. L'analisi semplice e l'analisi incrociata di Pareto	»	37

<b>3. Theory of constraints: pianificare lo sviluppo organizzativo con un approccio Toc</b>	pag. 41
1. Introduzione	» 41
2. Introduzione alla Toc	» 42
3. La gestione a silos e il fabbisogno di interconnessione degli obiettivi della <i>Theory of constraints</i>	» 44
4. Implementare la Toc	» 45
5. Diffondere la filosofia Toc e sviluppare il modello	» 48
<b>4. La Matrice di Kraljic nelle strategie di acquisto</b>	» 51
1. Introduzione	» 51
2. Classificazione degli acquisti	» 52
3. Gestire le dinamiche di acquisto con il Modello di Kraljic	» 54
4. Classificazione della Matrice di Kraljic	» 56
5. Piano strategico di acquisto	» 62
6. Piani di azione	» 63
7. Un esempio di Matrice di Kraljic	» 65
<b>5. Organizzare i processi operativi con il modello e gli strumenti del World class manufacturing</b>	» 69
1. Introduzione al Wcm	» 69
2. Il Wcm in generale	» 71
3. Il sistema di misurazione delle performance nel Wcm	» 72
4. Il modello Wcm e l'importanza del rapporto benefici-costi	» 73
5. La struttura World class	» 75
6. L'organizzazione in gruppi di lavoro del Wcm	» 78
7. Il check point del Wcm	» 81
8. I pilastri tecnici del World class	» 83
9. I principali strumenti del Wcm	» 83
10. Il Wcm nel modello <i>Efficienza per competere</i>	» 92

<b>6. Kaizen project management</b>	pag. 93
1. Introduzione al Project management	» 93
2. Contenuti di base e dinamica del Project management	» 93
3. Vantaggi del Project management	» 94
4. Introduzione al Kaizen manufacturing	» 95
5. Il kaizen nel Project management	» 97
6. Design of experiment nel Kaizen project management	» 100
7. La Fmea nel Kaizen project management	» 102
<b>7. Il modello Scor: migliorare le performance della catena del valore</b>	» 105
1. Introduzione	» 105
2. Il modello Scor	» 106
3. Conclusioni	» 115
<b>8. La Balanced scorecard per misurare strategie e processi organizzativi in un sistema interdipendente</b>	» 117
1. Introduzione	» 117
2. Le prospettive e le variabili strategiche: le criticità di una scelta	» 119
3. Le variabili, gli indicatori critici e la chiusura del ciclo delle prospettive	» 122
4. La prospettiva economica e finanziaria	» 124
5. La prospettiva del cliente	» 126
6. La prospettiva dei processi	» 129
7. La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento	» 136
<b>9. I check point e la natura sistemica del progetto</b>	» 141
<b>Bibliografia</b>	» 145



---

## Note d'autore

Nella mia esperienza professionale costruita nel corso degli anni nell'ambito di aziende multinazionali come in medie e piccole realtà industriali, sia nelle vesti di consulente direzionale sia in quelle di dirigente aziendale, ma anche di docente in seminari e corsi post-accademici, ho avuto l'opportunità di consolidare un'importante consapevolezza. Nel nostro panorama industriale ci sono momenti particolari di gestione che ho denominato milestones aziendali. Questi momenti sono spesso legati a passaggi generazionali, altre volte a imperativi da parte dei clienti, in altre situazioni alla necessità di sviluppare le prestazioni per garantirsi la sopravvivenza.

Durante questi periodi e queste dinamiche spesso e volentieri le aziende cercano in modo goffo, anche se apparentemente con passo rapido e operativo, di modificare il proprio assetto, la propria organizzazione e di intensificare i presidi sui processi che determinano i risultati aziendali. In molti altri casi, invece, si affidano a società specializzate esterne, che non infrequentemente introducono modelli e strumenti anche eccellenti che talvolta, non essendo recepiti socialmente, finiscono con il naufragare. Nella maggioranza di queste situazioni, invece, le aziende avviano un percorso di *defensive strategy* (giocare in difesa) che si concretizza attraverso azioni di taglio delle risorse e delle attività, ma spesso anche dei processi e servizi ad alto valore aggiunto, che conducono l'azienda a non ottenere il risultato pianificato.

In queste dinamiche e diversificate esperienze ho avuto anche modo di comprendere e di testare con successo sul campo l'esistenza di un modo diverso e molto più efficace di gestire le aziende, fatto di un positivo e continuo approccio al cambiamento, di logiche illuminate, di efficaci modelli e metodologie di gestione oltre che di strumenti necessari per tradurre gli obiettivi in azioni e in presidio delle prestazioni ottenute.

Questo metodo applicato con successo in diversi contesti aziendali ha fornito risultati sorprendenti e ha consentito di risanare e rilanciare le aziende verso traguardi anche inattesi.

L'adozione del metodo corredato dalle logiche, dai modelli e dagli strumenti di gestione è stata sintetizzata dettagliatamente e proposta nel presente testo *Efficienza per competere* allo scopo di fornire un contributo concreto, basato sulla combinazione delle migliori filosofie, pratiche e modalità di gestione aziendale proposte con approccio analitico ma con taglio semplice e operativo.

---

# Premessa

In un contesto di profonda trasformazione internazionale telematica e digitale, la recente metamorfosi politica ed economica ha favorito da un lato lo sviluppo tecnologico sempre più spinto e dall'altro una significativa espansione di Paesi in via di sviluppo un tempo non presenti nella competizione aziendale. La svolta tecnologica degli ultimissimi anni di Industry 4.0, le innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto, la razionalizzazione dell'impiego e del costo dei materiali e delle risorse impiegate, i sistemi più razionali di distribuzione, le soluzioni commerciali e di marketing avanzato restano ancora tutti fattori di successo necessari ma non sono più sufficienti oggi, soprattutto quando non realizzati in modo interconnesso per produrre quel vantaggio competitivo in grado di garantire il futuro del proprio business.

Negli ultimi anni, in ambito organizzativo è stata maturata la consapevolezza che la profonda trasformazione del contesto commerciale e industriale necessita di una risposta aziendale adeguata. Negli USA è stato coniato il termine *Vuca* per indicare un ambiente complesso e incontrollabile, a complessità crescente. Possiamo certamente affermare che con il termine *Vuca* sono state perfettamente descritte le dinamiche aziendali dell'ultimo decennio.

Il *Vuca* deriva da un acronimo che sintetizza le nuove caratteristiche del contesto internazionale: *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*, traducibili in italiano con volatilità, incertezza, complessità e ambiguità.

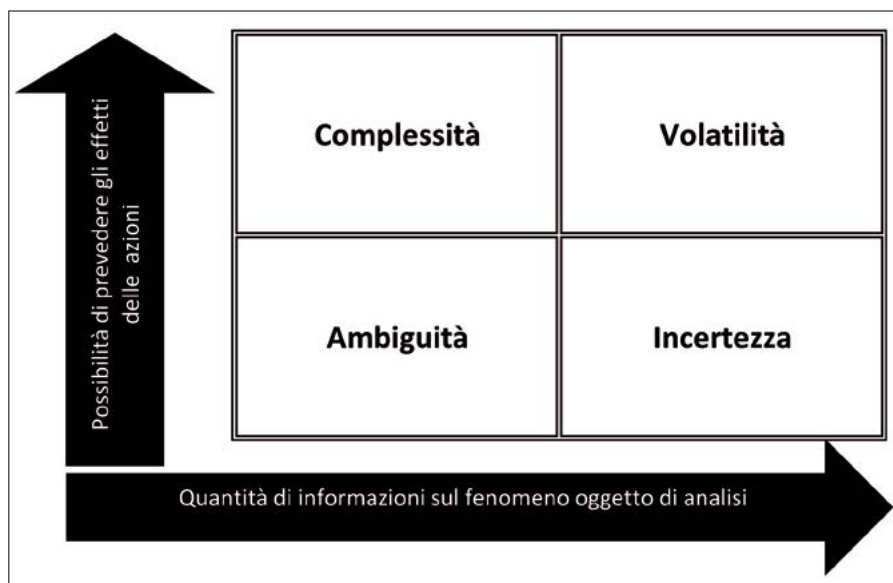
Nello specifico, con il termine “volatilità” ci si riferisce alla natura e alle dinamiche dei cambiamenti in un dato contesto, che può essere caratterizzato da fluttuazioni, turbolenze, trasformazioni significative.

Con il termine “incertezza” si identifica la misura in cui è possibile prevedere con sicurezza il futuro. All'incertezza corrisponde la difficoltà oggettiva di comprendere, dunque prevedere, che cosa sta succedendo, di essere cioè consapevoli dei cambiamenti in atto nell'ambiente circostante. Il termine

“complessità” si riferisce alla numerosità dei fattori in gioco e al loro livello di diversificazione e all’interdipendenza tra gli elementi che compongono l’azienda e il suo mercato. Una maggiore interconnessione e numerosità aumentano in modo significativo la complessità del sistema e le relative difficoltà di gestione.

Con la parola “ambiguità” si fa riferimento alla mancanza di chiarezza di un fenomeno qualsiasi che rende di difficile interpretazione le dinamiche e i contenuti dello stesso. Una situazione è ambigua quando l’informazione è incompleta, contraddittoria o inaccurata per giungere a delle conclusioni.

Fig. 1 – Vuca



Le dinamiche recenti, sia a livello globale sia a livello aziendale, impongono profonde ristrutturazioni dei modelli di gestione aziendale e degli strumenti di miglioramento e sviluppo. Le aziende nazionali, che purtroppo soffrono in modo particolare la nuova competitività internazionale, devono necessariamente elaborare nuove strategie per sostenere la competizione e creare nuove prospettive di sviluppo.

In questa fase di necessaria revisione aziendale, anche la riorganizzazione dei processi decisionali e produttivi è a dir poco determinante per migliorare efficienza, qualità, tempistiche e per salvaguardare la profittabilità e la stabilità stessa delle nostre aziende.

Al nostro sistema imprenditoriale, già penalizzato da svantaggi competitivi rilevanti quali l'evidente pressione fiscale sia sui redditi di impresa sia da lavoro, il crescente costo delle energie e, non ultima, la proverbiale lentezza della burocrazia, viene dunque, richiesta la definizione di precise visioni strategiche, l'introduzione di nuovi modelli di gestione aziendale e in definitiva una gestione aziendale in grado di rendere competitive le nostre aziende sempre più inserite in un mercato globale.

Le aziende che intendono consolidare e migliorare la propria posizione e ricercare l'eccellenza, costituendo sistemi organizzativi complessi e interdipendenti, dovranno essere in grado di applicare i modelli scientifici integrati di gestione aziendale. Questi sistemi dovranno prevedere strategie di sviluppo aziendale di breve, medio e lungo periodo, ponendo in essere azioni adeguate al raggiungimento di obiettivi sempre più strategici, ambiziosi e lungimiranti.

Nell'implementazione di nuovi modelli di crescita sarà necessario non sottovalutare o peggio dimenticare potenziali effetti collaterali. Nuove strategie e dinamiche aziendali possono, infatti, generare profonde situazioni di malessere e di disagio tra le persone interessate ai processi di ristrutturazione, creando resistenze e difficoltà rispetto ai nuovi programmi di sviluppo aziendale. I manager, in particolare, soprattutto quando non sono essi stessi portatori di cambiamento o non sono direttamente coinvolti nei processi di miglioramento, non sono esenti dalle situazioni di disagio. Nella generalità dei casi sono proprio loro i primi elementi a essere raggiunti da queste situazioni di difficoltà e frustrazione, finendo con il diventare i principali portatori di inerzie e di resistenze al cambiamento.

*Efficienza per competere* rappresenta un'ambiziosa ma coerente ed efficace risposta al fabbisogno di competitività aziendale che coinvolge tutta la struttura manageriale e operativa. Si tratta di un nuovo modello aziendale basato sulla cosiddetta gestione circolare dei processi, da introdurre piuttosto agevolmente nelle imprese che per diversi motivi intendono o necessitano di migliorare e rilanciare le proprie performance complessive.



---

# Introduzione al modello

## *Efficienza per competere*

L'evidente metamorfosi del mercato industriale si è sviluppata nel corso degli ultimi decenni con una particolare dinamica evolutiva. Gli accadimenti che si sono succeduti nel mercato e nei sistemi industriali, a partire dagli anni Ottanta, sono profondamente diversi da quelli a cui stiamo assistendo oggi. Macroscopicamente, potremmo identificare una prima significativa trasformazione nell'arco temporale 1985-2008 e una seconda grande trasformazione a partire dalla fine del primo decennio del XXI secolo, che è tutt'ora in corso e che si sviluppa con una velocità progressivamente crescente.

A partire dagli anni Ottanta, infatti, la situazione politica ed economica nazionale e internazionale ha subito evidenti mutamenti per nulla però paragonabili alle evoluzioni economiche, sociali e tecnologiche alle quali abbiamo assistito nell'ultimo decennio e alle quali sicuramente assisteremo negli anni futuri. Erano gli anni in cui il mercato del lavoro iniziava a evidenziare numerosi cambiamenti che hanno indotto successivamente gli studiosi a denominare questa precisa fase storica come "post-fordismo", intendendo con essa la fine della produzione di massa tipica della catena di montaggio dell'industria novecentesca. Le principali cause di questa trasformazione sono certamente riconducibili a due principali elementi che hanno caratterizzato il periodo:

- lo sviluppo tecnologico;
- la terziarizzazione dell'occupazione.

La profonda trasformazione del mercato mondiale alla quale attualmente stiamo assistendo e che vivremo nell'immediato futuro è certamente riconducibile a una serie di variabili interdipendenti, prima tra tutte la comparsa sulla scena internazionale di nuove economie protagoniste che fino alla metà

degli anni Ottanta non avevano partecipato in modo significativo alle attività economiche internazionali e che ne stanno divenendo invece oggi attori principali, andando a modificarne in misura sostanziale l'equilibrio non solo economico ma anche sociale globale. I Paesi cosiddetti "occidentali", leader indiscussi nei principali settori industriali, hanno dovuto e soprattutto dovranno confrontarsi con nuovi, inattesi protagonisti, mettendo in discussione le proprie visioni strategiche e la propria stessa sopravvivenza.

Questo rinnovato contesto internazionale ha prodotto un'evidente variazione delle dinamiche internazionali di mercato e ha indotto profonde riflessioni sociali e politiche sugli effetti della cosiddetta globalizzazione, stimolando un deciso incremento della competizione economica e tecnologica industriale.

Un'altra importante causa della trasformazione del mercato deriva, invece, dalla profonda evoluzione dei consumi. Va immediatamente osservato come i nuovi consumi presentino una dispersione molto più evidente rispetto all'offerta registrata. Vale a dire che la domanda tendenzialmente richiede un'offerta molto più diversificata. Quest'ultima dinamica dei consumi è riconducibile soprattutto a due elementi tra loro anche in contraddizione, quali da un lato la notevole crescita del potere cognitivo del consumatore, che ha indotto una maggiore consapevolezza nell'acquisto in particolare di articoli destinati a specifici utilizzi o a elevato contenuto tecnologico, e dall'altro la crescente influenza dei media, sempre più in grado di condizionare le mode e i costumi favorendone e guidandone le relative tendenze e i consumi.

La trasformazione del mercato internazionale, legata all'ingresso prepotente dei nuovi protagonisti della domanda internazionale, ha imposto alle aziende occidentali da sempre presenti sul mercato la ricerca e l'adozione di nuove strategie di medio e lungo termine, l'introduzione di nuovi modelli e filosofie di gestione, di nuovi strumenti operativi in grado di produrre vantaggi competitivi volti a contrastare con successo le aziende concorrenti provenienti dai nuovi mercati e la dinamica stessa del mercato sempre più tendente a una forte diversificazione della domanda.

In questo rinnovato contesto politico, economico e industriale internazionale non è difficile prevedere che il business d'impresa possa presentare, ma soprattutto potrà presentare in un immediato futuro, nuovi orizzonti e nuovi confini, nei quali le strategie industriali di medio e lungo periodo determineranno il successo o l'insuccesso delle imprese stesse e quindi la loro presenza e permanenza sul mercato. In questo scenario, oltre alla componente esogena, grazie alla quale per l'impresa nascono opportunità quando una tendenza dell'ambiente esterno crea le condizioni favorevoli per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo e al contrario possono sorgere delle minacce quan-

do tali tendenze ne mettono in pericolo la redditività (sul breve, medio o lungo periodo), anche la componente endogena, riconducibile all'efficienza del "sistema Italia" e all'organizzazione delle sue attività industriali, si ritiene andrà a influire in misura sempre più determinante sul risultato complessivo del business d'impresa.

Relativamente alle aziende, quelle i cui vertici saranno in grado di porre in essere strategie illuminate e lungimiranti, di creare strutture organizzative adeguate ed efficienti, di adottare logiche e metodi gestionali e operativi efficaci e comunque coerenti con le rinnovate condizioni interne ed esterne potranno affermarsi nell'ambito del proprio settore di riferimento acquisendo nuove potenziali quote di mercato altrimenti irraggiungibili. Le aziende incapaci di adeguare la propria struttura organizzativa, le proprie strategie di gestione, le proprie attività e i propri processi alle progressive trasformazioni industriali e dei mercati andranno incontro a un prevedibile declino.

La competizione con la quale i soggetti industriali occidentali (in particolare nazionali) saranno chiamati a confrontarsi nell'immediato futuro potrà essere affrontata con successo esclusivamente attraverso un approccio manageriale basato su visioni strategiche volte, da un lato, nell'ambito del medio e lungo periodo, a introdurre l'azienda, in particolare se Pmi, in un network basato su relazioni industriali integrate e non conflittuali, finalizzato alla creazione di economie di rete derivanti dalle sinergie potenzialmente svilup-pabili in uno scenario di distretto o di filiera, e dall'altro, in un orizzonte di breve e medio periodo, al raggiungimento di coerenti obiettivi pianificati attraverso l'utilizzo di un modello di gestione basato sul miglioramento continuo e sulla ricerca dell'eccellenza.

Questo rinnovato contesto industriale ha fatto sì che nelle industrie manifatturiere fossero richieste competenze crescenti per poter partecipare attivamente alla gestione del nuovo sistema di produzione. Tutto ciò ha condotto a nuovi modelli di organizzazione e gestione come il Total quality management (Tqm), il Just in time (Jit), il World class manufacturing (Wcm) e la Lean manufacturing, che hanno segnato gli anni Duemila e favorito un profondo dibattito scientifico nel mondo occidentale. L'entusiasmo per i nuovi modelli di produzione della Toyota e dell'occidentale Wcm, unitamente alle relative critiche, ha caratterizzato la letteratura di questo periodo, e possiamo per questo parlare di una coscienza critica della trasformazione.



# 1

## Il modello d'integrazione operativa e commerciale

### 1. Introduzione

Nell'approcciare qualsiasi modello di gestione aziendale, sia esso orientato a un'efficace gestione commerciale sia esso focalizzato su un'efficiente gestione industriale, non si deve perdere di vista la principale regola del business, unanimemente riconosciuta fin dalla notte dei tempi: un'azienda esiste fin quando il suo prodotto viene recepito dal mercato e dai consumatori.

Normalmente, per far sì che un prodotto venga agevolmente reso appetibile e commercializzato sul mercato, è necessario che il prodotto stesso risponda a determinati requisiti o caratteristiche, che possono essere elencati come segue:

- attrattività;
- qualità in linea con le aspettative del mercato;
- competitività del prezzo.

Alla realizzazione delle caratteristiche sopra evidenziate partecipano due importanti processi aziendali:

- il processo commerciale;
- il processo delle operations.

Notoriamente, in tutte le aziende manifatturiere, infatti, l'impatto tra il processo commerciale e le operations costituisce un elemento particolarmente critico in relazione ai risultati aziendali, che può contribuire in misura significativa e in alcuni casi determinante da un lato al successo o all'insuccesso che un prodotto può avere sul mercato e dall'altro al successo o all'insuccesso aziendale in relazione alla sua evidente influenza sulle prestazioni aziendali.