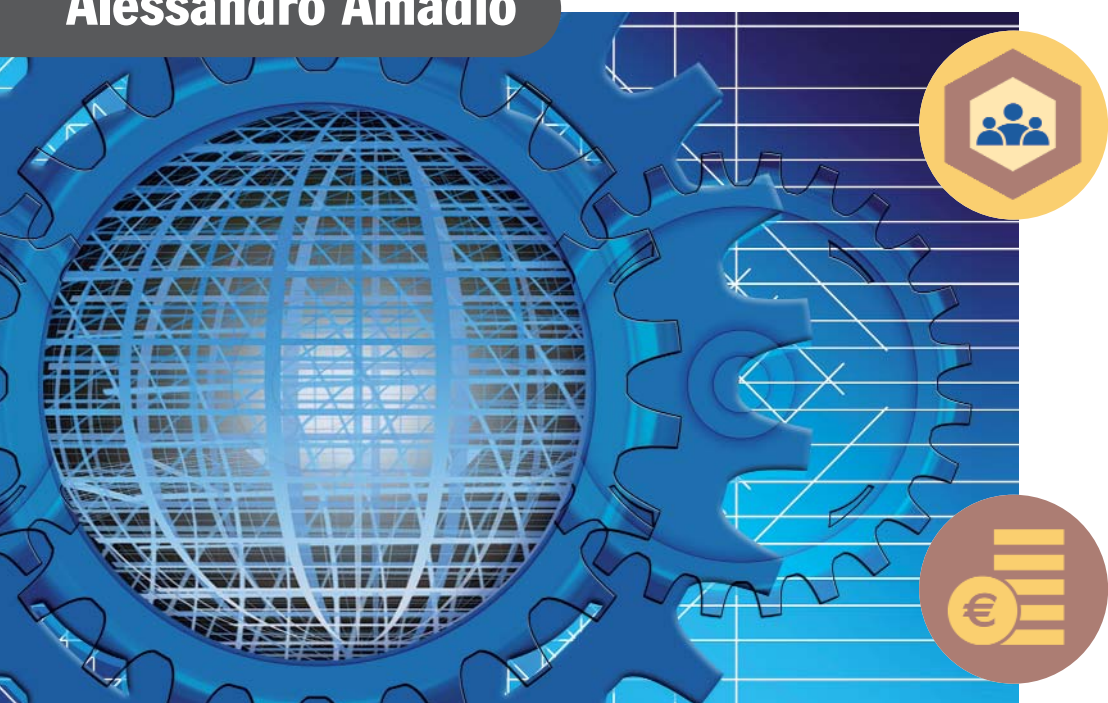


LOGISTICA INTEGRATA

World Class Manufacturing

I pilastri, la dinamica e l'evoluzione
di un modello eccellente orientato
dalla Lean Manufacturing e dai costi

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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Alessandro Amadio

World Class Manufacturing

I pilastri, la dinamica e l'evoluzione
di un modello eccellente orientato
dalla Lean Manufacturing e dai costi



FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2017 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.

Indice

Nota d'autore	pag.	9
Premessa: la necessità di una svolta	»	11
Introduzione: "l'alba di un nuovo modello aziendale"	»	15
1. Verso il World Class Manufacturing	»	21
1. Le ragioni del cambiamento necessario	»	21
2. Dal Toyota Production System al World Class Manufacturing	»	25
3. Lean Manufacturing e World Class Manufacturing: divergenze di relazioni convergenti	»	27
4. Analisi Tempi e Metodi e World Class Manufacturing: l'importanza dello standard eccellente	»	29
5. Kaizen e World Class Manufacturing: la centralità del miglioramento continuo strutturato	»	31
6. Gli audit di processo del WCM	»	35
2. L'analisi sistemica preliminare e la ricerca dei vincoli	»	37
1. La teoria dei sistemi interdipendenti	»	37
2. Teoria dei giochi nei sistemi interdipendenti	»	38
3. Analisi sistemica dell'azienda con l'OSAT Approach	»	43
4. OSAT Approach: il modo analitico e coerente di procedere	»	45
5. I contenuti e le modalità di sviluppo del modello	»	47
6. L'analisi preliminare e la definizione dell'obiettivo	»	49
7. Stratificazione degli obiettivi	»	50
8. Azioni: la teoria delle condizioni e delle combinazioni	»	51
9. Monitoraggio dei risultati	»	54

3. Il modello WCM	pag. 59
1. World Class Manufacturing	» 59
2. La struttura World Class	» 61
3. L'organizzazione in gruppi di lavoro del WCM	» 64
4. Il sistema di misurazione delle prestazioni del WCM	» 68
5. Il check point del WCM	» 72
4. I dieci pilastri tecnici	» 74
1. Introduzione	» 74
2. Pillar n. 1: Cost Deployment	» 75
2.1. Dinamica del Cost Deployment e i sette step	» 77
3. Pillar n. 2: Workplace Organization (WO)	» 83
3.1. Step n. 1 – Le 5 S	» 84
3.2. Step n. 2 – Il processo di standardizzazione con l'ausilio dell'analisi Tempi e Metodi	» 85
3.3. Step n. 3 – Ridistribuzione delle attività ottimizzate con il T-M	» 87
3.4. Step n. 4 – Le 4 M (Men-Methods-Machinery-Material)	» 87
3.5. Step n. 5 – Sviluppo dell'efficienza di attività con particolare valore aggiunto	» 88
3.6. Step n. 6 – Standardizzazione	» 89
3.7. Kaizen, miglioramento continuo	» 89
4. Pillar n. 3: Focus Improvement	» 90
5. Pillar n. 4: EEM – Early Equipment Management	» 92
6. Pillar n. 5: AM – Autonomous Maintenance	» 95
7. Pillar n. 6: PM – Professional Maintenance	» 101
8. Pillar n. 7: Safety and Health o Sicurezza e Salubrità	» 104
9. Pillar n. 8: Logistica e Supply Chain	» 104
9.1. La logistica Lean nel pillar LO	» 112
9.2. Il modello SCOR nel pillar Logistica e Supply Chain del WCM	» 115
10. Pillar n. 9: PD – People Development	» 121
11. Pillar n. 10: Quality	» 126
5. I dieci pilastri manageriali	» 131
1. Introduzione ai pillar manageriali	» 131
2. OPL – One Point Lesson	» 132
3. SOP – Standard Operating Procedure	» 132
4. SMP – Standard Manutentive Procedure	» 134

5. Le 4 M e il diagramma di Ishicawa	pag. 135
6. I “5 Perché” o 5 W	» 137
7. I 5 Perché + 1 Come o 5 Why + 1 How	» 139
8. SMED – Single Minute Exchange of Die	» 140
9. 3 M – Valutazione oggettiva del posto di lavoro	» 143
10. KPI – Key Performance Indicator	» 145
11. KAI – Key Activity Indicator	» 149
6. Gli strumenti avanzati del World Class	» 151
1. Introduzione	» 151
2. FMEA – Failure Mode and Effect Analysis	» 153
3. Pianificare il miglioramento con il Design of Experiments (DOE)	» 156
4. MBO – Management by Objectives	» 163
Il progetto World Class in conclusione	» 171
Bibliografia	» 175

Nota d'autore

Chi non ricorda il tormentone “Yes we can” che imperversava nelle trasmissioni radio-televisive di tutto il mondo? Questa frase che ha caratterizzato la campagna elettorale del presidente degli Stati Uniti Barack Obama è una innegabile e assoluta verità. Nel mondo del business, da qualche anno, ci si interroga sul futuro delle nostre imprese flagellate da una crisi prima finanziaria poi economica e dall'avvento delle nuove economie che hanno messo alle corde in nostro sistema impresa.

Delocalizzare, ridimensionare, ricorrere ad ammortizzatori sociali, chiudere i battenti. Queste sono solo alcune delle dissertazioni normalmente contenute in ragionamenti quotidiani di business.

La domanda come diceva un noto conduttore in passato sorge spontanea. È proprio vero che viviamo in un contesto dove non è più possibile fare impresa o mantenere in piedi un'azienda nel nostro paese che non faccia parte della schiera delle note nicchie di mercati maggiormente remunerativi?

Come spesso accade, le situazioni non sono sempre rappresentabili per come appaiono ad un occhio non particolarmente attento. Certo, le recenti difficoltà di accesso al credito per le imprese non particolarmente eccellenti rappresentano spesso uno scoglio non facilmente superabile, almeno non in tutte le occasioni. La competizione delle economie emergenti costituisce un ostacolo particolarmente impegnativo per le aziende prive di una marginalità evidente. Tutto questo, eppure, non basta a determinare la sconfitta delle nostre aziende che si trovano spesso nella perentorietà di operare tagli evidenti che spesso mettono a repentaglio la qualità del prodotto e/o del servizio, o nella necessità di delocalizzare il cuore operativo dell'azienda in aree geografiche dove la manodopera e il management presentano una inferiore incidenza di costo o anche nella peggiore delle situazioni nell'obbligo di chiudere i battenti.

Nella mia esperienza personale conseguita in contesti multinazionali e di media dimensione, inoltre comprovata da riscontri analitici conseguiti nell'ambito di comitati tecnici scientifici, posso affermare con assoluta certezza che nel nostro contesto industriale è possibile individuare numerosissimi vincoli riconducibili ad aree di inefficienza, che in alcuni casi presentano un comune denominatore, che influiscono in misura molto significativa sul costo industriale rendendo il prodotto finito scarsamente competitivo e appetibile sul mercato.

Ai nostri manager viene dunque richiesta una evoluta visione strategica finalizzata a individuare e sanare le inefficienze aziendali e di filiera che direttamente o indirettamente costituiscono vincoli evidenti. Questi vincoli nell'insieme finiscono con il determinare un costo industriale patologico e un servizio inefficace.

È dunque possibile restituire una maggiore competitività ai prodotti delle nostre aziende? La risposta è certamente affermativa. Nella stragrande maggioranza dei nostri contesti industriali è possibile sviluppare valore dalle attività aziendali che necessitano di operare in perfetto sincronismo nei modi, nei tempi e negli obiettivi. Il presente progetto World Class Manufacturing rappresenta un modello di gestione ambizioso ma concreto ed esauriente che supporta manager e imprenditori a ricercare le migliori opportunità di crescita aziendale proprio dalle inefficienze che limitano il flusso del valore dei loro processi: inefficienze che si trasformano in vincoli e che rappresentano una vera e propria opportunità di risanamento e rilancio aziendale.

Premessa: la necessità di una svolta

Nel corso degli ultimissimi anni la crisi industriale ed economica ha indotto da un lato un uso frequente di parole poco impiegate quali delocalizzazione, ridimensionamento e chiusura, dall'altro ha portato a galla numerosi termini dal sapore anglosassone, in passato utilizzati solo sporadicamente e in contesti specifici che attualmente stanno monopolizzando il linguaggio comune del business oltre a quello più comune.

Spend Management, Business Development, Credit Crunch, Risk Management rappresentano solo alcuni esempi di una nuova terminologia manageriale, che si sta ampiamente diffondendo nel nostro linguaggio pervadendo contesti industriali del top e del middle management e anche quello dei lavoratori comuni, e che esprime chiaramente un fabbisogno immediato di discontinuità con il passato anche recente nella gestione delle nostre aziende.

Come si ricordava in precedenza, nel presente contesto internazionale, gli effetti della crisi finanziaria prima ed economica poi hanno profondamente cambiato e stanno tuttora mutando gli equilibri dei mercati velocizzando i processi di trasformazione che hanno già preso corpo nel corso degli ultimi anni. La prepotente crescita economica, finanziaria e lo sviluppo tecnologico e gestionale di contesti industriali che in un passato ancora recente non avevano introdotto un efficace sistema industriale hanno modificato profondamente la geografia del business. L'evoluzione tecnica e organizzativa sempre più evidente è finalizzata a ricercare nicchie di mercato e di competitività di più difficile accesso alle economie emergenti. La continua ricerca di strategie industriali finalizzate alla contrazione dei costi, anche a fronte dell'internazionalizzazione dei processi oltre che delle politiche di acquisto e di vendita, è solo uno degli elementi di discontinuità con il passato.

Proprio in questo contesto possiamo collocare l'evoluzione geografica del business mondiale. Nel corso degli ultimi decenni, infatti, abbiamo potuto assistere ad una significativa quanto veloce dinamica evolutiva. Siamo stati testimoni di una rapidissima migrazione del business internazionale dall'Oceano Atlantico verso l'Oceano Pacifico, passando dal volume di affari degli anni '90 stimato intorno al 70% all'attuale 50%. Questo processo molto probabilmente sarà rallentato nella sua velocità migratoria ma certamente non interrotto nella sua evoluzione, tanto che si prevede con sufficiente certezza che nel 2030 solo un terzo del business mondiale sarà gestito nei paesi atlantici mentre i restanti due terzi si concentreranno nei paesi emergenti.

Il nostro sistema impresa non potrà osservare la dinamica di questa evoluzione senza creare le condizioni di vivibilità e possibile sviluppo delle nostre imprese. Se è vero che i più grandi rischi prendono corpo in contesti di crisi generalizzata è possibile affermare con altrettanta certezza che le migliori opportunità di sviluppo industriale possono nascere proprio nei contesti trasformativi ed evolutivi del sistema. Al nostro impianto industriale, che dovrà sopravvivere agli effetti di questa vera e propria nuova rivoluzione, viene dunque richiesto un chiaro ed evidente segnale di discontinuità con il passato attraverso l'introduzione di precise visioni strategiche volte da un lato a pianificare obiettivi e azioni conseguenti con effetti nel medio e lungo periodo e dall'altro a favorire lo sviluppo di una politica aziendale virtuosa in grado di rendere particolarmente competitivi i processi aziendali attraverso:

- l'individuazione di un obiettivo principale;
- la determinazione di obiettivi consequenziali orientati all'interno ed all'esterno della propria impresa;
- l'individuazione dei processi e delle attività che limitano i risultati dell'azienda e la relativa implementazione di strategie e azioni derivanti orientate e focalizzate al loro raggiungimento;
- l'introduzione di un monitoraggio dei risultati aziendali coerente e collegato con strategia e azioni, costituito da pochi indicatori in grado di cogliere le principali variabili che influenzano i risultati aziendali, e che misurano gli effetti delle azioni poste in essere.

Questo processo virtuoso che lega inscindibilmente la strategia, la gestione strategica, la politica aziendale e il monitoraggio non può prescindere da una analisi preventiva finalizzata all'identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda, dei potenziali margini di crescita nonché

dei costi e delle inefficienze comprimibili che in maniera più o meno esplicita si generano talvolta endemicamente ma molto spesso patologicamente nei nostri sistemi industriali.

In ambito di filiera la pur meritevole attività d'integrazione logistica condotta nel corso degli ultimi trenta anni inizia a mostrare i segni del tempo e i limiti di una integrazione di filiera mai totalmente conseguita. I cambiamenti rapidi e costanti cui stiamo assistendo da allora, tanto dal versante del mercato quanto da quello della competizione industriale, stanno alimentando pesanti ripercussioni sui sistemi impresa, sulle filiere logistiche e sul network. Queste dinamiche talvolta superano la capacità di adattamento dei manager delle Supply Chain in particolare quando sono non sufficientemente, integrate, agili e reattive.

I principali elementi che hanno maggiormente limitato la concretizzazione dei modelli di Supply Chain e quindi delle filiere del valore sono riferibili da un lato a tare culturali che hanno sempre impedito una reale integrazione totale delle aziende che compongono la catena del valore e dall'altro inadeguatezza delle infrastrutture logistico-industriali, sia pur in evoluzione. A questi elementi specifici che indubbiamente hanno ostacolato un vero sviluppo della filiera del valore possiamo aggiungere tre ulteriori elementi generali:

- la crescente lunghezza delle filiere del valore indotta dalla globalizzazione dei mercati;
- il crescente peso specifico della finanza aziendale nell'ambito dei processi industriali;
- la competizione su base internazionale che ha imposto alle aziende di recuperare competitività sui mercati inducendo un'evidente contrazione dei costi industriali, obbligando le aziende a minimizzare il peso delle scorte di magazzino e massimizzare il servizio al mercato.

Le aziende che intendono sopravvivere e soprattutto evolversi crescendo, e dunque proiettarsi verso il futuro, dovranno porre le basi per un cambiamento radicale nell'approccio e nella metodologia di gestione. I modelli e le esperienze che in passato hanno reso possibile il nostro sviluppo industriale non possono essere impiegati, almeno tal quali, nella attuale realtà industriale, in ogni caso in rapida evoluzione. I modelli del futuro dovranno essere in grado di rendere l'azienda agile, rapida ed economica e soprattutto particolarmente flessibile e pronta a cogliere le mutevoli tendenze del mercato. In altri termini l'azienda dovrà eccellere sotto tutti gli aspetti che determinano il successo industriale. L'orientamento è che l'azienda di oggi

e di domani non potrà non avere una stretta aderenza al network come elemento di possibile crescita e sviluppo e non potrà non rendere eccellenti i propri processi. In quest'ottica sarà sempre più importante per le nostre aziende raccogliere le sfide future puntando su aspetti industriali che dovranno rendere maggiormente remunerative le attività che assorbono risorse senza creare un adeguato valore. Questi elementi che possiamo definire Muda come nel Toyota Production System, sono endemicamente presenti in azienda e spesso considerati strutturali. Notoriamente i Muda non sono strutturali almeno in gran parte. Essi possono essere ridimensionati al loro livello fisiologico in modo da creare le condizioni per sviluppare un sistema di gestione che potrà garantire prosperità e sviluppo. In un contesto di scarsità di risorse come quello aziendale non sarà però sufficiente effettuare una lotta generica agli sprechi. È assolutamente necessario impostare un sistema di miglioramento orientato a pianificare ed eseguire azioni di efficientamento che presentano un maggiore rapporto tra benefici conseguibili e costi necessari all'implementazione dell'intervento.

Operare senza gli sprechi più onerosi in una azienda e in una filiera integrata ed efficiente vuol dire poter contare su un sistema sincronizzato che si muove rapidamente all'unisono in funzione delle necessità e in assenza di vincoli che ostacolano il flusso del valore e quindi i risultati dell'azienda.

Introduzione: “l’alba di un nuovo modello aziendale”

Dopo aver superato con grande fatica e non senza sacrifici la parte più acuta della china di una profonda crisi economica e sociale durata quasi dieci anni e che comunque continua a presentare la coda dei suoi effetti velenosi, al nostro sistema paese e in generale al contesto di una Europa potenzialmente unita viene richiesto di creare le condizioni e di conseguire una vera e propria svolta nell’ambito del nostro sistema economico quindi sociale. Certamente il legislatore dovrà fare la propria parte modificando il sistema fiscale in cui si muovono le nostre imprese, sistema così pesante e spesso iniquo e snellendo le procedure di creazione e gestione delle nostre aziende. Allo stesso tempo il sistema industriale non può non mettersi in discussione creando i presupposti di una totale riorganizzazione volta a favorire un evidente risanamento e il conseguente rilancio delle nostre aziende creando assoluta discontinuità nelle strategie, nelle filosofie, nei modelli e negli strumenti di gestione messi in campo nel passato anche recente. Il ruolo stesso dei manager dovrà subire profondi cambiamenti. Da una struttura aziendale organizzata per ruoli sarà necessario passare ad una organizzazione basata sulle competenze. Da una struttura piramidale sarà necessario passare ad una organizzazione funzionale. Il mondo del business non è e soprattutto non dovrà essere più lo stesso di un recentissimo passato.

Tutto questo, tuttavia, non rappresenta necessariamente solo una minaccia per il nostro mondo industriale ma può costituire una splendida opportunità per i nostri manager che dovranno essere in grado di stravolgere le nostre aziende rompendo, quando necessario, gli schemi precostituiti che ormai hanno fatto il loro tempo. Troppo semplice in questo contesto ricordare le parole di Albert Einstein, il celeberrimo fisico tedesco naturalizzato svizzero, poi statunitense. La crisi come benedizione, di seguito riportata, rappresenta un richiamo dirompente alle possibilità di poter fare bene e

superare gli ostacoli anche quelli apparentemente più ostici come la profonda crisi di questi tempi. La crisi come benedizione fa comprendere, inoltre, che la crisi stessa può essere affrontata attraverso un diverso approccio mentale, crisi come risorsa e non più come alibi.

“Non pretendiamo che le cose cambino se continuiamo a farle nello stesso modo. La crisi può essere una vera benedizione per ogni persona e per ogni nazione, perché è proprio la crisi a portare progresso. La creatività nasce dall’angoscia, come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che nasce l’inventiva, le scoperte e le grandi strategie.

Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato. Chi attribuisce le proprie sconfitte e i propri errori alla crisi, violenta il proprio talento e mostra maggior interesse per i problemi piuttosto che per le soluzioni. La vera crisi è l’incompetenza.

Il più grande difetto delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel trovare soluzioni. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è routine, una lenta agonia. Senza crisi non ci sono meriti. È nella crisi che il meglio di ognuno di noi affiora; senza crisi qualsiasi vento diventa una brezza leggera.

Parlare di crisi significa promuoverla; non parlarne significa esaltare il conformismo. Cerchiamo di lavorare sodo, invece. Smettiamola, una volta per tutte, l’unica crisi minacciosa è la tragedia di non voler lottare per superarla” (Albert Einstein).

In questo nuovo contesto geo-politico, economico ed industriale internazionale battuto dalla crisi, che come si ricordava in precedenza e come ci intimava Albert Einstein deve essere considerata come una vera e propria opportunità e non più un alibi o limite invalicabile, non è difficile prevedere che il business d’impresa presenterà in un immediato futuro nuovi orizzonti e nuovi confini. Nuovi potenziali spazi di crescita e sviluppo, dunque, 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 linea generale, due sono gli elementi che influiscono sui risultati delle imprese:

- la componente esogena grazie alla quale per l’impresa nascono opportunità quando le dinamiche dell’ambiente esterno creano le condizioni favorevoli per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo ed al contrario possono sorgere delle minacce quando le tendenze del mercato ne mettono in pericolo la redditività;
- la componente endogena ovvero l’efficacia e l’efficienza delle nostre aziende, in relazione alla validità dei modelli di gestione industriale adottati.

Pur riconoscendo alla componente esogena una grande importanza, in relazione ai risultati delle nostre aziende è possibile affermare con certezza che il risultato finale di una azienda è determinato oggi, e sempre più lo sarà nel futuro, principalmente dalla componente endogena che impatta in maniera sempre più determinante sul risultato complessivo del business d'impresa.

In questa dinamica i manager giocheranno un ruolo molto importante basato sulle competenze piuttosto che sui ruoli. Proprio ai manager viene richiesto di produrre strategie illuminate e lungimiranti, di realizzare strutture organizzative adeguate ed efficienti, di adottare logiche e metodi gestionali ed operativi coerenti e comunque connessi con le rinnovate condizioni interne ed esterne. Solo in questo modo le nostre aziende potranno affermarsi sviluppando nuove potenziali quote di mercato altrimenti irraggiungibili. Le industrie incapaci di mettere a frutto gli effetti della crisi creando una chiara e netta discontinuità con il passato, le aziende non in grado dunque di adeguare il proprio modello organizzativo, le proprie logiche di gestione, le proprie attività ed i propri processi alle progressive trasformazioni industriali e dei mercati andranno incontro ad un prevedibile declino.

La competizione commerciale e industriale con la quale le nostre aziende saranno chiamate a confrontarsi nell'immediato futuro, potrà essere affrontata con successo attraverso un rinnovato approccio manageriale basato su due elementi:

- precise visioni strategiche volte ad introdurre l'azienda in un network basato su relazioni industriali integrate e non conflittuali, finalizzato alla creazione di economie di rete;
- un modello di gestione orientato all'eccellenza dell'azienda attraverso il miglioramento dei risultati di dieci aspetti aziendali che direttamente o indirettamente determinano il successo e l'insuccesso di ogni impresa.

Tutto ciò può essere conseguito attraverso un sistema guidato dagli obiettivi e attraverso un modello di gestione basato sul miglioramento continuo e sulla riduzione allo stadio fisiologico dei vincoli aziendali quali inefficienze di processo, che si annidano in forma più o meno occulta o in modo colpevolmente tollerato tra le varie pieghe dell'attività aziendali e quindi sulla ricerca dell'eccellenza.

Nel passato recente, quasi tutti i modelli utilizzati per queste finalità sono stati divisi in due fasi, quella definita "retrenchment" (ritirata) che consisteva essenzialmente in ciò che oggi viene denominato Spending Review,

ovvero nella mera riduzione dei costi e degli investimenti. Questa metodologia si poneva l'obiettivo della sopravvivenza, attraverso il "tamponamento dell'emorragia" ed un cash flow positivo. Successivamente, secondo questa metodologia, in presenza di conseguenti condizioni finanziarie stabilizzate venivano poste in essere le azioni del "recupero" (recovery activity) che avevano lo scopo di migliorare i risultati di medio periodo quali la massimizzazione della penetrazione di mercato attraverso nuove strategie di marketing, l'attivazione di spin-off e di forme di alleanza, controllo dei costi, massima utilizzazione delle capacità operative. Oggi, dopo due recessioni e, soprattutto, in conseguenza della competizione globale, le aziende non hanno più né il tempo né le condizioni per dare risposte negative (ritirata, recupero) ma necessitano essenzialmente di risposte rapide e positive.

L'approccio manageriale basato su un preciso modello di gestione orientato anche, ma non solo, sul processo di Spend Management è rivolto principalmente alla riduzione delle inefficienze che in forma più o meno occulta o tollerata insistono con effetti devastanti sui nostri sistemi industriali. La contemporanea attività di Spending Review e di Efficiency Development non può che essere basata sul metodo, ovvero su attività analitiche, su metodologie di gestione, su strumenti manageriali e sull'orientamento costante al risultato verso obiettivi predefiniti e stratificati e rappresenta un fondamentale passaggio strategico ai fini del successo aziendale. Un buon risultato raggiunto in assenza del metodo, di un obiettivo predefinito, di un preciso percorso, può derivare, infatti, da eventi fortuiti favorevoli o di carattere straordinario e come tali non ripetibili; un risultato, invece ottenuto attraverso il costante utilizzo di efficaci modelli gestionali, produce effetti che oltre a poter essere immediati sono anche ripetibili e continuamente migliorabili nel tempo.

Con evidente discontinuità verso i modelli di riorganizzazione aziendale posti in essere nel passato anche recente, nei quali i manager sono stati molto spesso protagonisti essenzialmente di acquisizioni o scorpori, di ristrutturazioni puramente finanziarie o scrematura della gamma dei prodotti e delle unità produttive (concentrazioni, esternalizzazioni, delocalizzazioni), l'approccio manageriale del domani richiede che le aziende focalizzino il proprio impegno sulla gestione operativa intervenendo su tutte le aree che possono creare le condizioni per produrre un evidente miglioramento della qualità dei processi e quindi dei propri prodotti e servizi ai clienti, delle performance dei processi, su come comprimere i costi e/o incrementare la marginalità delle vendite, garantendo appunto soluzioni ripetibili e continuamente migliorabili nel tempo.

Nel presente progetto viene proposto un modello di risanamento e nuova

crescita aziendale basato su un'azione preventiva finalizzata ad identificare l'obiettivo aziendale principale, i possibili obiettivi di livello progressivamente inferiore concatenati con gli obiettivi di livello superiore e sull'individuazione dei vincoli che corrispondono agli obiettivi di livello inferiore. Proprio sui vincoli, che determinano la difficoltà nel raggiungere l'obiettivo principale, viene posta in essere una decisa azione attraverso l'implementazione di 10 pilastri tecnici che vengono efficientati grazie all'utilizzo di strumenti anche denominati pilastri manageriali attraverso un percorso di crescita basato su sette step. Quest'ultimo modello denominato World Class Manufacturing è in grado di produrre discontinuità con le gestioni passate o almeno con le gestioni che non hanno prodotto risultati adeguati alle aspettative. Discontinuità, rottura degli schemi, sviluppo del valore aziendale e monitoraggio dei risultati saranno le nuove parole d'ordine di questo ambizioso progetto, certamente contestualizzabile in ogni tipo di realtà industriale e rapidamente capitalizzabile allo scopo di realizzare una ritrovata crescita aziendale. La lettura di questo modello può essere considerata l'alba di una crescita certa e duratura. L'implementazione dello stesso rappresenterà il mezzo per raggiungere i risultati pianificati.