



Q&Oconsulting

# **CHANGE&COACH®**

Un approccio integrato  
all'eccellenza organizzativa

MANAGEMENT

**FrancoAngeli**

**TOOLS**

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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.

Q&Oconsulting

## **CHANGE&COACH®**

Un approccio integrato  
all'eccellenza organizzativa

Contributi di: Claudio Curcio,  
Francesco Curcio, Andrea Righetti,  
Mirko Venturini

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

*Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini*  
*Impaginazione: Studio Festos, Milano*

Copyright © 2012 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

<i>Prefazione</i> .....	7
<i>Premessa</i> .....	11
<b>1. L'eccellenza organizzativa</b> .....	19
1. Il modello dell'Arsenale .....	25
2. Il Taylorismo e il Fordismo .....	28
3. La terza rivoluzione industriale e il Toyotismo .....	32
4. Il Toyota Way .....	34
4.1 Toyota Production System .....	36
4.2 Toyota Kata .....	37
5. Gli altri approcci all'eccellenza organizzativa .....	38
5.1 Lean Thinking .....	38
5.2 World Class Manufacturing .....	41
6. change&coach® .....	46
7. Conclusioni .....	50
<b>2. Toyota Production System</b> .....	53
1. Le origini .....	53
2. La filosofia e gli obiettivi .....	54
3. L'approccio metodologico .....	55
4. Il processo .....	56
4.1 La logica del processo: <i>takt time</i> e SMED .....	57
4.2 <i>Pull: just in time, kanban, heijunka</i> .....	62
4.3 Risolvere i problemi: PDCA, <i>kaizen</i> , A3 .....	65
4.4 Standard e <i>jidoka</i> .....	69
5. Il focus sulle persone: Toyota Kata .....	70
6. Un'ultima riflessione .....	72

<b>3. Lean Thinking</b> .....	75
1. Le origini .....	75
2. La filosofia e gli obiettivi .....	76
3. L'approccio metodologico .....	78
3.1 I sette sprechi.....	78
3.2 Attivare il Lean .....	82
4. Gli strumenti.....	84
4.1 Value Stream Mapping .....	84
4.2 Il metodo 5S.....	88
4.3 Flow Line.....	92
5. Un'ultima riflessione.....	95
<b>4. World Class Manufacturing</b> .....	97
1. Le origini .....	97
2. La filosofia e gli obiettivi .....	98
3. L'approccio metodologico .....	99
4. Gli strumenti.....	114
4.1 OPL (One Point Lesson).....	115
4.2 4M .....	116
4.3 5W + 1H e 5 Whys .....	117
5. Un'ultima riflessione.....	119
<b>5. change&amp;coach®</b> .....	121
1. Le origini .....	121
2. Principi .....	125
2.1 L'humus .....	125
2.2 Il valore per il cliente .....	128
3. Il change&coach®.....	131
3.1 La filosofia.....	131
3.2 Attivare il change&coach® .....	134
4. Gli strumenti.....	138
4.1 Gli strumenti per il change .....	138
4.1.1 MIDA.....	138
4.1.2 SYNKRO .....	153
4.1.3 Matrice ABCX .....	159
4.2 Gli strumenti per il coach .....	164
4.2.1 Coach.....	167
4.2.2 Team Coaching.....	170
5. Un'ultima riflessione.....	174

---

# Prefazione

Il nostro primo incontro con Q&Oconsulting risale al 2004, quando, in occasione dell'entrata del gruppo Cesab in Toyota, incaricammo alcuni nostri esperti di confrontare i nostri approcci aziendali con le logiche Lean. Essi parteciparono perciò a un corso di formazione affidato a Claudio Curcio e al suo socio Mirko Venturini. Capimmo presto di essere venuti in contatto con un team di persone diverse, concrete e professionali, in grado di arrivare agilmente al nocciolo delle questioni e di dare risposte convincenti alle nostre osservazioni.

Fu perciò naturale affidare alla prima occasione a Q&Oconsulting un incarico di collaborazione per un progetto in cui riconfigurammo il flusso dell'ordine, portando i tempi di conferma d'ordine da 24 giorni a sole 4 ore. Eravamo nel 2005.

Il successo del progetto ci convinse del fatto che quanto avevamo apprezzato sin da subito nell'atteggiamento di Curcio era in realtà il connotato distintivo del team di lavoro di Q&Oconsulting, vissuto con passione e integrità. Ne è nata una relazione professionale articolata su svariati progetti operativi, ma anche una relazione personale arricchita da momenti comuni di ricerca, approfondimento e confronto, mai scontati o banali.

È un vero piacere, per noi, tenere perciò a battesimo la prima “fatica” scientifica di Q&Oconsulting e accompagnare il suo libro sul *change&coach*<sup>®</sup> con un nostro invito alla lettura.

Esso propone un'interessantissima e originale ricostruzione del pensiero manageriale sulle organizzazioni eccellenti a flusso, dagli albori del fordismo prima maniera al Toyota Way, passando attraverso il WCM e il Lean Thinking. Una vera perla, che impreziosisce il lavoro e merita una citazione a sé, è il richiamo all'esperienza della cantieristica



navale nell’Arsenale di Venezia, grazie alla quale gli autori provocatoriamente – e simpaticamente – riconducono in Italia e nel XVI secolo l’intuizione primaria delle organizzazioni industriali eccellenti ispirate dalla domanda del cliente.

La ricerca mette in risalto le similitudini, ma anche le non poche differenze tra i diversi approcci, e queste sono ben documentate nei casi di studio proposti a margine di ogni capitolo, derivanti da esperienze dirette nel corso dell’attività consulenziale di Q&Oconsulting.

Il libro non fa graduatorie, né esprime giudizi su un metodo piuttosto che su un altro. Per ognuno è invece identificata la matrice fondante, si descrivono gli strumenti operativi essenziali e si chiariscono i contesti operativi nei quali l’approccio può meglio funzionare.

Il *change&coach*<sup>®</sup> di Q&Oconsulting, che gli autori descrivono in dettaglio nell’ultimo capitolo e che rappresenta il loro modo distintivo di operare, è molto vicino al Toyota Way, perché è tutto incentrato sulla valorizzazione della consapevolezza delle persone coinvolte nelle organizzazioni e sulla ricerca del giusto equilibrio tra le loro aspirazioni personali e le prestazioni individuali e collettive che l’organizzazione da loro si attende.

Il rispetto delle persone, lo sforzo di capire le intenzioni degli altri e la volontà di costruire un rapporto di reciproca fiducia sono elementi essenziali del Toyota Way, che devono essere affrontati nella giusta dimensione sin dal primo momento di qualsiasi progetto, e che spesso risultano determinanti ai fini del successo.

Esattamente questo è l’obiettivo del *change&coach*<sup>®</sup>.

La ricerca dell’eccellenza organizzativa non è infatti una scienza esatta – sembrano suggerirci più di una volta gli autori – e pertanto le soluzioni corrette e vincenti possono in molti casi essere più di una, tutte parimenti degne di attenzione e rispetto. Non è perciò importante che lo strumento operativo e/o manageriale adottato sia il più evoluto e tecnologicamente avanzato, né tantomeno è saggio affidarsi ciecamente a ciò che più va di moda al momento nel mondo della consulenza.

Fondamentale è invece che all’inizio di ciascun progetto le persone coinvolte abbiano il tempo necessario per analizzare la situazione, andare all’origine dei problemi in vere e proprie sessioni di “produzione delle idee” e condividere in gruppo la ricerca delle soluzioni possibili, senza vincoli alla creatività individuale. Durante la fase di implementazione, il team di lavoro trarrà grande beneficio dal clima di fiducia e

collaborazione che si sarà instaurato nelle fasi precedenti, e le persone coinvolte si sosterranno, raggiungendo i risultati desiderati.

Questo modo di procedere favorisce l'apprendimento, che non è mai un processo immediato e sincrono all'interno del team. Ogni cambiamento impone infatti lo sviluppo e il consolidamento di nuove competenze, individuali e di gruppo; poiché inevitabilmente le persone coinvolte hanno attitudini e predisposizioni diverse rispetto all'obiettivo comune del progetto, riconoscere queste diversità, accompagnando ciascun componente del team nel suo personale percorso di consapevolezza e "appropriazione" delle nuove idee con il mix di strumenti operativi e comportamentali propri del change&coach®, è quanto serve al team per metabolizzare il cambiamento, per consolidare l'apprendimento e per evitare pericolose regressioni.

In questi anni di collaborazione siamo stati buoni testimoni del paziente lavoro di ricerca e sperimentazione sul campo dei componenti di Q&Oconsulting, che li ha portati infine a razionalizzare nel change&coach® il loro approccio consulenziale. Il lettore scoprirà da sé di non trovarsi di fronte all'ennesimo saggio teorico di cultura manageriale, e saprà apprezzare il percorso inverso "dalla pratica alla teoria", fortemente voluto dagli autori.

TMHIT  
Toyota Material Handling Italia



# Premessa

È raro, ma può succedere ancora oggi di assistere a scene come questa: il lungo corridoio di un ufficio pubblico, una lucina rossa che si accende, l'usciera che scatta e, una volta raggiunta la soglia della stanza del dirigente di turno, fa un respiro profondo e si mette a disposizione pronunciando un fantozziano "Comandi, Eccellenza!".

Eh, già, perché il titolo di "Eccellenza", istituito nel lontano 1927 come predicato per le alte cariche dello stato, seppure abolito nel 1945 viene ancora utilizzato negli ambienti ecclesiastici, in diplomazia e, per l'appunto, da qualche nostalgico impiegato pubblico in segno di rispetto nei confronti di figure istituzionali di rango elevato.

Nella realtà, come ha scritto il prefetto di Roma Carlo Mosca, l'appellativo di "Eccellenza" non serve a identificare chi si distingue al fine di dominare, di comandare gli altri, "ma deve assumere il significato di chi esprime una preminenza di valori, di doti e di capacità intellettuali, morali, professionali e umane da mettere al servizio dell'interesse generale".

Confortati dalle parole del prefetto Mosca, ci sentiamo autorizzati a passare dalla "E" maiuscola alla "e" minuscola: ed è già questa una prima, significativa conquista del progresso.

Il sostantivo "eccellenza" non indica dunque un privilegio, quanto piuttosto una *responsabilità* che deve essere conquistata sul campo. Ed è anche l'obiettivo che in un certo senso ha accomunato le aziende che meglio hanno saputo cogliere e interpretare, in questi ultimi tempi, i mutamenti e gli andamenti del mercato.

In questi ultimi dieci anni abbiamo osservato il mondo industriale mutare la propria fisionomia: da una parte il crollo di mercati consolidati, dall'altra l'esplosione di nuove aree di business.

In questo contesto dinamico, le imprese, pubbliche o private, sono state costrette a rivedere le proprie strategie: c'è chi ha scelto la delocalizzazione delle attività, chi ha rafforzato il legame con il territorio e chi invece ha scelto di esplorare i mercati emergenti.

Comunque un dato è certo: chi ce l'ha fatta ha saputo raggiungere, qui sì che possiamo usare il termine, l'eccellenza organizzativa.

Che cosa intendiamo con questo termine così rilevante, che non sempre è inteso in modo corretto?

L'attuale sistema imprenditoriale è cresciuto basandosi sostanzialmente sulla cultura del fare, dalla quale il sapere, e in particolare la cultura della gestione d'impresa, sono storicamente vissuti in modo separato. Oggi, a causa della crescente complessità dei sistemi economici e della competitività dei paesi che rendono il costo del fare sempre più vicino allo zero, si rende necessaria una rivisitazione della dialettica tra il fare e il sapere. *La sintesi tra il fare e il sapere è una strada obbligata*, perché l'innovazione della cultura manageriale deve necessariamente passare attraverso il superamento di quell'approccio che vede l'agire solitario e intuitivo dell'imprenditore troppo spesso svincolato da una salutare progettazione strategica.

Oggi non mancano le idee, siamo invece carenti nella capacità di valutarne le potenzialità reali e di trasformarle in soluzioni vincenti attraverso una gestione evoluta del processo creativo e del progetto realizzativo. La realizzazione di una sinergia tra il fare e il sapere finalizzata alla creazione di valore si concretizza per l'imprenditore in un cambiamento delle modalità operative attraverso l'apprendimento e l'uso condiviso di metodologie e strumenti evoluti.

*Gli accademici hanno il compito di sviluppare il sapere, gli imprenditori del sapere devono industrializzarlo e gli imprenditori del fare devono implementarlo, tutti insieme con l'obiettivo di costruire un nuovo futuro.*

Gli anni a venire imporranno un complesso riposizionamento competitivo: la struttura produttiva locale sarà ancora incentrata sul manifatturiero, ma si alleggerirà, con produzioni a maggiore valore aggiunto e una composizione dell'occupazione con diversa e più elevata professionalità: un rinnovato sistema industriale nel quale l'innovazione, la tecnologia, la logistica, la finanza, la comunicazione e la presenza sui mercati del mondo diventeranno fondamentali.

In un mondo che cambia continuamente e velocemente, la condizione

di sopravvivenza è l'adattamento. Che cosa può e deve fare un'impresa per essere nella condizione di affrontare il futuro? La risposta certamente più efficace è: intervenire sui fattori che frenano il cambiamento e quindi assumere le necessarie decisioni nella consapevolezza che, in un contesto in cui tutto è in trasformazione, la non azione è una precisa scelta e porta con sé conseguenze che possono anche essere disastrose.

Oltre alla disponibilità di prodotti e servizi eccellenti, che costituiscono una priorità per la sua esistenza, l'impresa deve essere in grado di prendere decisioni velocemente, ovvero raccogliere, gestire ed elaborare in modo rapido ed efficiente molti dati e informazioni, ben consapevole che il suo vantaggio competitivo, in tutti i settori economici, si riduce costantemente, e il tempo di reazione al mercato è sempre più critico. In un mondo che cambia, le imprese non possono restare ferme; devono modificarsi e continuamente adattarsi ai nuovi contesti, pena la loro sopravvivenza.

L'impresa deve aprirsi e passare da una cultura autarchica a una cultura aperta, condivisa. Cercare cioè la contaminazione con l'esterno.

Molto spesso però i processi di cambiamento vengono "imposti" attraverso l'applicazione delle metodologie organizzative più accreditate al momento. Un recente studio effettuato da una primaria società internazionale ha rilevato che meno di un terzo delle "riorganizzazioni" ha prodotto miglioramenti significativi delle performance, mentre la maggior parte non ha sortito alcun effetto e alcune hanno addirittura causato perdite.

Non appena ci si sofferma su questo sconcertante risultato si ripresenta in noi l'immagine dell'immane resistenza al cambiamento delle persone che formano l'organizzazione. Tranne alcuni casi – per nostra fortuna non rari! – l'uomo ha una naturale tendenza a restare ancorato alla propria realtà e prova sempre fastidio nel sentirsi spinto verso l'ignoto. Questo naturale fenomeno si presenta in particolar modo all'interno delle organizzazioni sociali, in quanto la spinta al cambiamento è, come già accennato, esterna all'individuo. Le aziende hanno bisogno di cambiare ogni giorno e questo determina una continua tensione all'ignoto che immancabilmente entra in contrasto con il bisogno di sicurezza che Maslow ci insegna essere fondamentale per l'uomo.

L'uomo inserito in azienda ha già in qualche modo soddisfatto il primario "bisogno fisiologico", in quanto ha un lavoro che gli consente di alimentarsi, di vivere al coperto e di curare la propria salute. L'azienda,

invece di garantirgli la sicurezza, lo “obbliga” a mettere continuamente in discussione il proprio futuro cambiando obiettivi, priorità e comportamenti! È questo continuo e immancabile conflitto che porta le organizzazioni a essere fortemente restie verso i nuovi approcci. Ci vuole un “motore esterno” che fornisca l’energia necessaria a spostare l’organizzazione, che però ha una naturale tendenza a ritornare “al glorioso passato” non appena questo motore viene meno o diminuisce la sua energia! In questo contesto diventa fondamentale spostare l’attenzione su due fronti parimenti importanti e necessari:

- la *conoscenza*: sapere e saper fare sono motore, energia e innovazione fondamentali per dare l’evidenza e la concretezza necessarie a trasformare il “futuro ignoto” nella nuova realtà;
- la *consapevolezza di sé*: il cambiamento deve passare attraverso l’individuo aiutandolo a prendere consapevolezza dei propri talenti e di come questi possono essere utili nell’organizzazione.

L’uomo presente nell’organizzazione riesce a essere proattivo solo quando è “sicuro di sé” e ha una visione chiara del futuro!

*Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente,  
ma quella più reattiva ai cambiamenti*  
Charles Darwin

È in questo contesto che possiamo parlare di “eccellenza organizzativa”, ossia di organizzazioni capaci di assumersi la responsabilità di essere “la specie più reattiva”, alla continua ricerca di nuovi scenari nei quali i talenti presenti possono esprimersi nel miglior modo possibile sprigionando l’energia necessaria a sostenere in modo continuo il cambiamento.

In questo libro abbiamo voluto fornire spunti di riflessione che la nostra esperienza ha raccolto nel tempo e che abbiamo consolidato nell’approccio *change&coach*<sup>®</sup>.

Abbiamo voluto iniziare ripercorrendo la storia che ci ha consegnato esperienze di successo anche perché abbiamo trovato nel nostro paese un caso che risale al XVI secolo: l’Arsenale di Venezia!

Nel ripercorrere i suoi bacini e i capannoni, che ricoprono la ragguardevole superficie di oltre 300.000m<sup>2</sup>, abbiamo avuto modo di ricono-

scerne strutture e logiche di funzionamento che ritroviamo oggi nelle moderne imprese eccellenti. E la storia ci ricorda che questa impresa ha funzionato per oltre 300 anni durante i quali è stata modello in tutto il mondo conosciuto e ha visto la sua fine solo con la conquista da parte di Napoleone, che ne ordinò la chiusura e lo smembramento.

Arriveremo quindi alla fine dell'800 quando verremo stimolati a riflettere sugli approcci scientifici di Taylor e le applicazioni innovative di Ford. La *mass production* nata da questi modelli, infatti, ci ha accompagnato in tutto il secolo scorso, e sotto tanti aspetti ne vediamo ancora oggi, nel nuovo millennio, le implicazioni strutturali, culturali ed organizzative.

Parallelamente vedremo che intorno agli anni '80 emerge il modello giapponese che ribalta il comportamento strategico aggiungendo semplicemente un aggettivo, *flexible*, all'approccio occidentale!

Nasce la *flexible mass production*, ossia produrre tanto ma in tanti modelli e versioni. Il cliente vuole cambiare, ha esigenze che non possono essere schiave dei sistemi produttivi rigidi tipici della *mass production*!

E da questo mondo nascono tanti approcci organizzativi, Total Quality Management, Total Production Maintenance, Six Sigma, Teoria dei vincoli, che hanno messo a punto approcci e strumenti necessari a raggiungere i bisogni che i clienti man mano esprimono.

Da questi approcci ne sono emersi tre che non solo hanno mantenuto nel tempo rilevanza ed efficacia, ma anzi le hanno migliorate: Toyota Way, Lean Thinking e World Class Manufacturing sono oggi i modelli di riferimento per chi voglia intraprendere il percorso per l'eccellenza. Ognuno di questi approcci è presentato in questo libro per darvi una chiave di lettura semplice che ci auguriamo possa permettervi di capire gli elementi comuni e le differenti modalità applicative che li hanno resi così conosciuti.

Abbiamo voluto chiudere questa panoramica dei modelli organizzativi descrivendovi il *change&coach*<sup>®</sup>. È il risultato della nostra esperienza nel corso di questi ultimi trent'anni che ci hanno visto recitare ruoli decisionali da diversi punti di osservazione: direttori, consulenti e imprenditori! In tutti questi ruoli abbiamo dovuto gestire i cambiamenti necessari, abbiamo potuto assorbire da tutti gli approcci descritti e, avendo partecipato attivamente, abbiamo potuto distillarne gli elementi fondamentali.



Il *change&coach*<sup>®</sup> è il risultato dell'affinamento di questo distillato. Vi troverete un forte radicamento in quella concretezza che ci obbliga tutti i giorni a lavorare con quello che si ha, con persone restie, con layout difficili, con un territorio e un sistema che sempre più si allontana da quello che realmente serve per essere competitivi. Ma questo non significa che non si possano ottenere risultati eccellenti anche in questi contesti, e ci piace pensare che questo approccio sia stato parte integrante del successo di tante aziende con le quali abbiamo collaborato.

Nel libro troverete spunti operativi e approcci metodologici che possono essere utilizzati da tutti i livelli manageriali per affrontare il quotidiano lavoro di adeguamento delle proprie strutture alle nuove sfide.

Ma ogni strumento che verrà presentato sarà inutile se al lettore non viene la voglia di metterlo in atto! Il cambiamento reale nasce solo ed esclusivamente dalla volontà del singolo individuo di provare a fare le cose in modo diverso. Molteplici studi nel mondo delle organizzazioni hanno analizzato il reale grado di attivazione dei modelli organizzativi in aziende che sbandierano di averli come missione.

In quasi tutti i casi è sconcertante vedere che raramente gli approcci, per quanto da tutti condivisi, e a tutti i livelli aziendali, sono realmente applicati. È quello che viene chiamato *knowing-doing gap*!

Mentre di contro nelle aziende di successo si evidenzia come, a prescindere da modelli e mode, lo stile comportamentale che coniuga pensiero e azione sia radicato profondamente a tutti i livelli.

Alcuni consigli al lettore prima di proseguire nella lettura del libro.

### ***Perché... prima di come!***

Spesso vogliamo sapere il dettaglio operativo di come fare le cose e raramente ci soffermiamo a capire perché dovremmo fare quelle cose!

### ***Errare è umano... perseverare è diabolico!***

Imparare facendo le cose è molto più forte e rapido che imparare leggendo ed ascoltando. Solo provando e riprovando, valutando gli errori e correggendoli sempre, si riesce ad arrivare all'eccellenza!

### ***La paura di sbagliare blocca***

Non bisogna soffocare le idee quando vengono! Le organizzazioni tendono a premiare chi non sbaglia, ma, in un sistema che promuove il

pensiero-azione, il rischio di fare errori è maggiore e, se non si attiva un diverso approccio premiante, si corre il rischio di privilegiare quelli che non sbagliano... perché non fanno niente.

### ***Leader - facilitatore - change&coach®***

Laddove le organizzazioni vanno verso l'eccellenza ci troviamo di fronte stili di leadership che, in modo più o meno strutturato, applicano principi del change&coach®, offrendo un modello di stimolo ai collaboratori, dedicando tempo ed energie a supportare il cambiamento e a misurare quanto realmente le azioni stanno portando i risultati attesi, sostenendo il consolidamento degli stessi e curando con rigore il rispetto delle procedure.

Queste considerazioni sul modo di vivere il ruolo di leader-facilitatore-change&coach® introducono i nostri ringraziamenti a tutti coloro che più o meno consapevolmente hanno contribuito a rendere possibile questo lavoro.

Cominciamo ricordando i tanti leader che abbiamo conosciuto e che ci hanno stimolato a percorrere sentieri inesplorati. Fra tutti ci piace citare Riccardo Righetti (CALF), che ci ha portato agli inizi del nuovo millennio nel mondo del WCM e a Renato Chinaglia, che riesce in tutte le missioni impossibili; Valerio Parrucci, con il quale abbiamo approfondito le tematiche del Lean nei gruppi da lui diretti (CEFLA-Robopac), arrivando al traguardo di un Award Bocconi per un progetto sulla supply chain destinato a una divisione del Gruppo; un ringraziamento particolare a Enzo Fei e Lamberto Girolomoni (Datalogic), cui ci legano una ventennale amicizia e i due ambiti Award Bocconi; Gianfranco Giorgini (Ducati Motor), pioniere del Lean in Italia e testimonial d'eccellenza per la capacità di trasmettere carica e determinazione nei suoi uomini; Alessandro Bonfiglioli, esempio di leader del cambiamento nelle cui aziende (Haworth, Alessi) abbiamo sempre trovato un ambiente ricettivo e preparato; le lunghe chiacchierate con Raffaele, Armando e Luca De Nigris (AIMO-Acetilificio DeNigris) sono state fondamentali per capire quanto siano importanti il rispetto e la fiducia reciproca; Nicola ed Enzo DeCarlo (De Carlo Infissi), esempio di eccellenza nel nostro Sud, insieme al loro team Join-2-Jump; Renato Serugeri e Giuliano Vallani (Serugeri), che ci hanno dimostrato come anche nella piccola impresa è possibile portare a compimento grandi progetti; Francesco Berselli e Mauro Cominoli

(Varvel), che stanno dimostrando nei fatti che cosa vuol dire cambiare approccio; Andrea Peresutti, Patrizia Rabitti e Monica Gatti di Coop-service; Roberto Cadau, Michele da Ros, Maurizio Casol e Simona Campanini di Servizi Italia, con i quali stiamo trasferendo questi approcci nel mondo della cooperazione.

Un ringraziamento particolare lo rivolgiamo a Emanuele Cesari e Roberto Landriscina (Toyota Material Handling Italia), due preziose e insostituibili guide nel nostro percorso di conoscenza del Toyota Way, che hanno voluto sostenerci in questa impresa, scrivendo la prefazione di questo libro.

Tantissime le persone, infine, che in questi anni ci hanno onorato della loro stima e amicizia facendosi coinvolgere nelle nostre sperimentazioni: Giorgio Nipoti e Giorgio Bertolina (Selcom), Federico Laschet (Gruppo Fabbri), Matteo Loyola (Louis Vuitton), Remo Canova (Smeg), Nino Gualandi, Eros Nanni, Andrea Albertini, Annita Piermarini e Roberto Scala (Cefla Group), il cavalier Renato Brevini (Brevini Group), Matteo Zironi (Whirpool), Stefano Rosselli del Turco e Vinicio Contini (Shelbox), Fabio Taviani, il gruppo di direzione MPT e tutti gli altri ai quali chiediamo scusa per non averli citati, pur essendo tanti e fondamentali nel nostro percorso!

Non possono mancare a questo appello Cinzia Mascheroni, la cui pazienza e professionalità sono state fondamentali per rendere il libro leggibile, e Marco Palombo, cui dobbiamo alcune delle felici intuizioni riportate nel libro.

Vorremmo finire con un ringraziamento particolare a tutti coloro che hanno lavorato in questi anni nel nostro team e che ci sono ancora vicini. In rigoroso ordine alfabetico: Andrea Artiglia, Angelo Minutella, Carlo Bedeschi, Daniela Gamberini, Daniele Balducci, Giuseppe Giambusso, Katuscia Lippi, Luca Melloni, Paolo Mazzoni, Paolo Stocco e Piero Vergallo. Un ringraziamento particolare a Giuseppe Codeluppi, il coach che ci ha spalancato un nuovo mondo.

Ci avete sempre fornito spunti e siete stati contraltare critico fondamentale per imparare a vedere in modo diverso!

Andrea Righetti, Claudio Curcio, Francesco Curcio, Mirko Venturini  
Q&Oconsulting

Questo capitolo introduttivo effettua una rapida escursione storica sulle organizzazioni industriali allo scopo di mostrare come si siano modificate in funzione dei bisogni espressi dal mercato.

La gestione classica dell'azienda è ancora influenzata dall'idea che i sistemi sociali si comportino sostanzialmente come macchine e rispondano a una logica di razionalità assoluta. Nonostante i grandi cambiamenti nella terminologia, negli approcci e negli strumenti, la gestione d'impresa è ancora fortemente incentrata sull'obiettivo di ridurre l'incertezza ambientale attraverso la creazione di un sistema fondato sull'ordine, la razionalità e il controllo.

Gli approcci alla strategia d'impresa, i principi organizzativi, i sistemi di pianificazione e budgeting e gli strumenti di misurazione delle performance aziendali sono ancora tutti fortemente influenzati da logiche riduzioniste e deterministiche. Questo modo di intendere la gestione d'impresa è efficace per gestire problematiche e situazioni, ma entra in crisi di fronte al crescere della complessità, dei rischi e dell'incertezza, che devono quindi essere prima compresi e conseguentemente gestiti attrezzandosi con i giusti strumenti. L'impresa infatti non è soggetta a selezione naturale se trova nuovi approcci manageriali più coerenti con lo scenario competitivo in atto.

La creazione di organizzazioni in grado di resistere alle turbolenze del sistema e lo spostamento di focus dalla mera ricerca di efficienza/efficacia alla creazione di una cultura aziendale – valori e obiettivi d'impresa – e alla comprensione e al governo delle dinamiche emergenti all'interno dell'organizzazione rappresentano oggi i pilastri di un nuovo modo di concepire la gestione e l'organizzazione dell'azienda.