

STEVEN J. SPEAR

# LA CORSA PER L'ECCELLENZA

**Come le organizzazioni ad alta velocità  
fanno di più con meno**

FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

STEVEN J. SPEAR



**LA CORSA  
PER L'ECCELLENZA**

FRANCOANGELI

Titolo originale: *The High-Velocity Edge: How Market Leaders Leverage Operational Excellence to Beat the Competition*

Original edition copyright © 2010 by Steven J. Spear. All rights reserved.

Traduzione dall'inglese di Marco Bisagno.  
Revisione di Pier Paolo Falcone

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2016 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>Prefazione</b>	pag.	9
<b>Prefazione all'edizione italiana</b>	»	13
<b>Introduzione</b>	»	17
<b>Ringraziamenti</b>	»	23
<b>1. Raggiungere la testa della corsa</b>	»	25
1. Le organizzazioni ad alta velocità abbondano	»	26
2. I concorrenti ad alta velocità	»	30
3. Struttura e dinamica delle organizzazioni ad alta velocità	»	38
4. Le quattro capacità delle organizzazioni ad alta velocità	»	39
5. Struttura del libro	»	43
<b>2. Complessità: il diritto e il rovescio della medaglia</b>	»	47
1. Sistemi semplici e sistemi complessi	»	48
1.1. Due esempi del dilemma del progresso scientifico	»	49
<b>3. Come falliscono i sistemi complessi</b>	»	57
1. Persone, processi e incidenti normali	»	58
1.1. Morte di un paziente: funzioni, non processi	»	60
2. Morte di due equipaggi: gli avvertimenti trascurati	»	68
3. La lenta morte di un produttore di automobili: copiare senza innovare	»	75
3.1. Orientamento e installazione dei sedili	»	76
3.2. Lastratura	»	79
3.3. L'auto a tre ruote	»	82

<b>4. Come i sistemi complessi hanno successo</b>	pag.	87
1. Alcoa: sicurezza nel pericolo.	»	87
2. Le quattro competenze in Alcoa	»	91
2.1. Capacità 1: cogliere i problemi sul fatto	»	92
2.2. Capacità 2: aggredire e risolvere il problema non appena intercettato	»	93
2.3. Capacità 3: diffondere la nuova conoscenza	»	95
2.4. Capacità 4: dirigere sviluppando le capacità 1, 2 e 3	»	96
2.5. Mantenere ed estendere i risultati	»	97
<b>5. Alta velocità sott'acqua, nei cieli e sul web</b>	»	103
1. Il Programma di Propulsione Nucleare della U.S. Navy	»	104
2. Capacità 1: catturare la migliore conoscenza collettiva e rendere i problemi visibili	»	110
3. Capacità 2: costruire la conoscenza aggredendo e risolvendo i problemi	»	114
4. Capacità 3: espandere la lezione appresa in tutta l'organizzazione	»	117
5. Capacità 4: dirigere sviluppando le capacità 1, 2 e 3	»	118
6. Pratt & Whitney: più velocità e meno costo nello sviluppo dei nuovi prodotti	»	123
7. Avenue A: da confusi ad agili e incisivi	»	127
8. E ora, Toyota...	»	130
<b>6. Capacità 1: progettazione e gestione del sistema</b>	»	133
1. Toyota: come passare dall'ultima fila alla vittoria	»	133
2. La generazione dell'alta velocità: l'eredità di Taiichi Ohno e Sakichi Toyoda	»	136
3. La progettazione dei sistemi: uno schema concettuale	»	138
4. Specificare la struttura delle attività e integrare i controlli	»	143
4.1. Esempio: lavoro sulla linea di montaggio	»	144
4.2. Esempio: formazione degli addetti alle linee di montaggio	»	145
4.3. Esempio: gestire grandi volumi di produzione personalizzata	»	149
4.4. Esempio: l'unificazione di tre linee di produzione	»	154
4.5. Esempio: il lancio di un nuovo modello	»	155
<b>7. Capacità 2: <i>problem solving</i> e miglioramento</b>	»	157
1. Schemi di <i>problem solving</i>	»	158
1.1. Obiettivo del <i>problem solving</i> : "l'ideale"	»	158
1.2. La disciplina del <i>problem solving</i>	»	159
1.2.1. Esempio: circolo della qualità in Taiheiyo	»	160
1.2.2. Esempio: circolo della qualità in NHK Toyota	»	163



1.2.3. Esempio: circolo di qualità in Aisin	pag. 165
1.2.4. Esempio: riprogettazione completa del processo in Aisin	» 167
1.2.5. Esempio: insegnare agli altri per generare conoscenza durante la soluzione dei problemi	» 173
1.2.6. Esempio: migliorare le persone migliorando i processi	» 174
2. Uno sguardo alla capacità 3	» 176
<b>8. Capacità 3: condividere la conoscenza</b>	» 177
1. Conoscenza diffusa: carburante per l'alta velocità	» 179
2. Caso: accelerare il Nord America	» 181
2.1. Presupposto: localizzazione globale	» 181
2.2. Localizzazione globale, primi passi: NUMMI	» 181
2.3. Confezionare il know-how Toyota per l'esportazione	» 185
3. Caso: progettazione ad alta velocità di un prodotto	» 191
3.1. Generazione della conoscenza: organizzarsi per scoprire	» 194
3.2. Fissare la conoscenza: codificare le scoperte	» 195
4. Caso: le attività <i>jishuken</i>	» 197
<b>9. Capacità 4: sviluppare le competenze dell'alta velocità negli altri</b>	» 201
1. Imparare a dirigere in Toyota	» 202
1.1. Imparare ad intercettare e risolvere i problemi	» 203
2. Il processo di leadership	» 208
3. Un leader di Toyota in azione	» 213
4. Il leader come sviluppatore di capacità	» 214
5. Addestramento all'eccellenza	» 215
6. I leader come responsabili di processo	» 217
7. Chi è responsabile di chi?	» 219
<b>10. Una crisi rientrata ad alta velocità</b>	» 223
1. La crisi che non c'era	» 223
2. Auto-organizzazione: risultati complessi da regole semplici	» 227
3. Il recupero dalle crisi come attività normale	» 231
3.1. Esempio: chiusura di un porto	» 232
3.2. Esempio: trovare un nuovo fornitore permanente	» 235
3.3. Esempio: trovare un fornitore provvisorio	» 236
3.4. Esempio: la crisi come opportunità di miglioramento	» 238
4. Crisi? Quale crisi?	» 239
<b>11. Creare organizzazioni sanitarie ad alta velocità</b>	» 241
1. Il sistema sanitario americano è troppo pericoloso	» 241

2. Il sistema sanitario americano può fare meglio	pag. 243
2.1. Caso: migliorare le cure di base	» 246
2.2. Caso: farla finita con le infezioni ospedaliere	» 249
2.3. Caso: stress test e miglioramento nella gestione dei farmaci	» 253
2.4. Caso: arrestare la follia preoperatoria	» 254
2.5. Caso: dedizione totale all'assistenza sanitaria ad alta velocità	» 257
3. La gestione dei processi come problema di formazione dei medici	» 258
<b>Conclusioni</b>	» 265
<b>Epilogo: imparare dai passi falsi di Toyota</b>	» 271
<b>Bibliografia</b>	» 275

---

# Prefazione

*La Corsa per l'Eccellenza* mostra come battere i vostri avversari anche nei mercati più competitivi. È vero, il business può essere brutale. Ci si esaurisce nell'identificazione dei bisogni del mercato, sviluppando offerte, correndo per produrre e consegnare i prodotti. Non appena finito, qualcun altro cerca di accaparrarsi i vostri clienti, trama con i vostri fornitori e rapidamente riduce i risultati dei vostri sforzi.

Tuttavia non è così per tutti; alcuni hanno esperienze migliori. Anche loro devono identificare bisogni, creare soluzioni e consegnarle al mercato. Ma i competitor che li inseguono non li raggiungono mai. Al contrario questi pochi fortunati continuano a raggiungere nuovi traguardi. Vincono non perché raggiungono posizioni al sicuro dagli altri. Non ce ne sono. Piuttosto scoprono strade per fare meglio quello che fanno, sviluppano prodotti e processi migliori di tutti e operano ad una tale velocità da lasciare gli inseguitori frustrati.

*La Corsa per l'Eccellenza* spiega come realizzare tutto ciò. Spiega come i leader creano e mantengono tassi di miglioramento, innovazione e creatività irraggiungibili, generati internamente e largamente diffusi, e come voi e la vostra organizzazione potete fare altrettanto. E se riuscite a trasformare la vostra organizzazione in una ad alta velocità, anche voi sarete in grado di affrontare il mercato con un insieme unico di affidabilità e rapidità.

Il fatto che si debba competere non solo per la posizione, ma anche per la velocità è l'effetto di pressioni sia interne che esterne. Dall'esterno, nel settore privato, si è continuamente sfidati dai concorrenti; nel settore pubblico, da finanziatori sempre più avari di risorse. A meno che la vostra organizzazione riesca a fare di più del meglio, con meno, siete destinati a perdere di importanza.

Dall'interno si è spinti verso l'innovazione, la scoperta, l'apprendimento e la creatività. Il lavoro delle organizzazioni è incredibilmente complesso e nulla di complesso può essere progettato perfettamente. Ci sono sempli-

cemente troppi “elementi” – che siano i componenti effettivi di un sistema tecnico complesso o il contributo degli esperti – e interdipendenti perché un gruppetto di persone brillante riesca a pianificare un sistema che funzioni correttamente – figuriamoci perfettamente. Dato che non si può pianificare perfettamente, allora occorre inseguire la perfezione.

Il libro sviluppa, con esempi applicati, i principi che i leader utilizzano per garantire che la loro organizzazione abbia prestazioni migliori di qualsiasi altra. Questo libro spiega come:

- costruire un’organizzazione capace di sfruttare le migliori metodologie disponibili al momento e contemporaneamente segnalare con forza quando e dove c’è bisogno di innovare;
- risolvere le difficoltà che si creano, non solo eliminando i sintomi immediati, ma generando la comprensione necessaria ad evitare il ritorno del problema;
- moltiplicare brillantemente l’impatto delle innovazioni locali, rendendole sistematicamente utili;
- guidare l’organizzazione in maniera da facilitare il continuo sviluppo di grandi innovatori, così da permettere all’innovazione di essere presente sempre e dovunque.

Le organizzazioni presentate nel libro differiscono significativamente per mercato di appartenenza, tecnologie utilizzate, settore di riferimento. Tuttavia, hanno molto in comune. Ad esempio sono tutte implicate nella gestione di sistemi complessi, così come condividono uno specifico approccio per la creazione di organizzazioni capaci di apprendere e adattarsi in maniera unica.

- Pratt & Whitney ha compresso i tempi e i costi di progettazione dei motori a reazione, nonostante le difficoltà di sviluppare e sfruttare il know-how nei materiali, nella dinamica dei flussi d’aria, nella gestione della combustione, nei meccanismi di trasferimento del calore; un cumulo di specializzazioni produttive: meccanica, sensori e attuatori elettronici e così via.
- Gli ospedali hanno profondamente migliorato la qualità, il costo e l’offerta. Se queste caratteristiche fossero diffuse ampiamente non ci troveremmo ad affrontare la crisi dei sistemi sanitari nazionali.
- Toyota, che alla fine degli anni 50 era un produttore di bassa lega, è balzato in testa in termini di produttività, qualità e affidabilità prima di ampliare la propria gamma e di diventare il leader nella tecnologia delle auto ibride (tratteremo anche delle recenti difficoltà di Toyota).
- La U.S. Navy è riuscita in uno dei processi di “introduzione di un nuovo prodotto” di maggior successo di sempre. In soli sei anni ha creato la propulsione nucleare. Dal varo del sottomarino Nautilus nel 1954, il per-

sonale della Marina ha condotto mezzi complessi e pericolosi attraverso situazioni complesse e pericolose, in perfetta sicurezza. Nel libro esaminiamo la catena di comando che ha reso possibile un tale risultato.

- aQuantitative, una società pioniera nella pubblicità su internet, ha innovato il suo approccio trasformandosi da un'impresa con una buona idea, ma finanziariamente perdente, ad una compagnia multi miliardaria.

Una riflessione a parte. Sebbene la prima edizione del libro sia stata scritta prima della crisi finanziaria del 2008-2009, resta comunque significativa nel mezzo dell'attuale situazione di confusione per due ragioni. La prima è perché aiuta a capire i motivi della crisi, la seconda è perché fornisce indicazioni per la ripresa.

*La Corsa per l'Eccellenza* è un libro ottimista, nella misura in cui propone principi immediati che, se applicati con metodo, producono grandi risultati. I casi esaminati, tuttavia, non sono tutti a lieto fine. Il capitolo 3, in particolare, illustra come la cattiva gestione di organizzazioni complesse porti alla crisi. Le organizzazioni di cui trattiamo possono essere diverse per prodotti, servizi e settore – istituzioni finanziarie, produttori rinomati e simili. In ogni modo, molte, se non la maggior parte, sono franate precisamente per i motivi esplorati all'interno del libro: non aver visto i problemi prima che diventassero metastasi incontrollabili e non averli risolti anche quando erano stati intercettati con sufficiente anticipo. Toyota è chiaramente entrata in difficoltà quando la sua capacità di coltivare le competenze, da cui dipendeva per il miglioramento e l'innovazione, è stata sopraffatta dalle esigenze di una rapida crescita. Ancora di più, questo enfatizza l'importanza delle competenze esaminate, così come spiega perché sia così critico accudirle sistematicamente.

L'importanza di apprendere e adattarsi è alla base della ripresa. Durante la buona stagione, le organizzazioni possono aver risposto abbastanza bene alle seguenti domande: (1) di che cosa ha bisogno il mercato? (2) quali prodotti o servizi sono in grado di offrire e (3) come produrli e consegnarli in maniera adeguata?

Qualsiasi siano state le risposte a queste domande prima della crisi finanziaria, ora non sono più appropriate. Nuovi bisogni richiedono nuove risposte, che comportano nuovi modi per portarle sul mercato.

Abbiamo già visto organizzazioni incapaci di trovare nuove soluzioni a nuovi problemi. Hanno gettato la spugna. Altre seguiranno.

Abbiamo visto anche imprese che non erano leader entrare nella recessione per poi accelerare ed emergere in una posizione più avanzata. Mi auguro che la lezione de *La Corsa per l'Eccellenza* aiuti la vostra organizzazione ad essere una di queste.

Con i migliori auguri  
*Steven J. Spear*



---

## Prefazione all'edizione italiana

In Italia, negli ultimi 25 anni, numerose aziende grandi e medie – prevalentemente manifatturiere – hanno sviluppato programmi di miglioramento prestazioni basati, più o meno direttamente, sulla applicazione del Toyota Production System.

Questi programmi, tutti di provenienza americana, hanno assunto varie denominazioni: *Lean Production*, *Lean Manufacturing*, Fabbrica integrata, *World Class Manufacturing*. Quest'ultimo, giunto in Italia nel Gruppo Fiat una decina di anni fa, si presenta come integrazione di *Lean Manufacturing*, *Total Quality Management* (TQM) e *Total Productive Maintenance* (TPM), con, alla base della scelta delle problematiche critiche da “aggredire” prioritariamente, la valutazione della loro incidenza economica. Si articola in progetti di miglioramento (*kaizen*), con obiettivi zero difetti, zero guasti, zero incidenti e zero scorte; cioè riduzione o, meglio, eliminazione di ogni tipo di spreco. In genere i campi di intervento sono suddivisi in “pilastri” (sicurezza, ambiente, logistica e servizio al cliente, qualità, manutenzione, sviluppo delle competenze, ...) e i problemi vengono affrontati con una serie di strumenti (procedure operative standard, 5 perché, diagramma di Ishikawa, 5S, ...). In ogni caso, la ricorrenza nei “titoli” di termini quali production, manufacturing, fabbrica, indica chiaramente gli ambiti di destinazione di tali programmi.

Più recentemente queste applicazioni hanno interessato anche il mondo delle aziende medie e piccole, soprattutto nel Nordest.

Altre aziende, focalizzandosi prevalentemente sulla logistica, hanno sviluppato modalità di produzione e gestione dei flussi fisici pull, basate sull'applicazione del sistema just-in-time, con il suo corollario di *kanban*, SMED (*Single Minute Exchange of Die*, ovvero setup rapido), analisi del valore del flusso, ecc.

Altre aziende ancora, a partire da quelle appartenenti a multinazionali estere, hanno preferito adottare una metodologia di miglioramento dei

processi di *problem solving*, di gestione della qualità e della soddisfazione del cliente di origine americana (Motorola): il *Six Sigma*, basato sulla raccolta di dati oggetti-vi e la loro elaborazione per comprendere appieno i processi e ridurre la variabilità, attraverso una misura statistica di eccellenza, ottenendo nel contempo sensibili benefici in termini di costi. Il *Six Sigma*, che si presta ad impieghi anche fuori dall'ambito strettamente manifatturiero, nasce però come metodo complesso da utilizzare in grandi aziende, in quanto la sua struttura prevede un numero e una suddivisione tale di figure che difficilmente possono essere reperibili in realtà più piccole. Negli ultimi anni si sta diffondendo il *Lean Six Sigma*, nato dalla sinergia tra due metodi: *Six Sigma* e *Lean Enterprise*, applicabile non soltanto ai processi di produzione, ma anche a tutti i processi cosiddetti "transazionali", quali marketing, acquisti, risorse umane, post vendita, amministrazione, ecc.

Nessuna azienda od organizzazione italiana, però, a quanto ci risulta a tutt'oggi, ha raggiunto livelli di eccellenza tali da farle conseguire una posizione di leadership mondiale, tale da proporla come modello di riferimento – al pari di Toyota in campo automobilistico e non solo – nell'ambito del proprio settore di attività.

Le ragioni di questi successi soltanto parziali (nonché degli insuccessi) sono ben spiegate da Steven Spear nel cap. 9: "Molte persone avevano descritto Toyota mettendo in evidenza una manciata di strumenti operativi, a livello di reparto produttivo, per gestire il flusso e la trasformazione dei materiali – mappe del flusso del valore, sistemi pull, operazioni standard, celle produttive, posti di lavoro ordinati secondo le "5S". Questi sono aspetti di gestione del flusso orizzontale dei materiali, dal ricevimento alla spedizione ... in contrasto con la cascata top-down di formazione e supporto, lo sviluppo giorno dopo giorno delle competenze delle persone nella progettazione, gestione e miglioramento dei sistemi ... Questa è la modalità con cui Toyota ha creato la velocità di esecuzione e la velocità di miglioramento e innovazione. Se una delle differenze stava fra le pratiche di sviluppo di Toyota e la sproporzionata enfasi messa dai suoi imitatori sui prodotti e sui processi, vi era anche una differenza su come molte aziende concepivano la responsabilità e come questa era praticata in Toyota.

Quindi l'essenza del Toyota Production System non sta negli strumenti operativi, sviluppati specificamente per gestire e ottimizzare processi di produzione di grande serie, in un determinato contesto organizzativo e culturale, quindi non solo assai difficilmente trasferibili ad altri tipi di processi, ma richiedenti addirittura adattamenti significativi anche quando si cerchi di applicarli a realtà simili. Sta invece nello sviluppo continuo delle competenze delle persone – responsabilità primaria del management a tutti i livelli – centrato sulla risoluzione dei problemi e sul miglioramento dei processi, al fine di ottenere la massima velocità di miglioramento e innovazione.



Ricondotte a queste logiche di base, le leve fondamentali del successo duraturo di Toyota non hanno più limiti alla loro applicazione in organizzazioni di natura anche profondamente diversa da quella manifatturiera, come dimostrato ampiamente dai numerosi casi ed esempi di eccellenza operativa presentati in questo libro, dalla marina nucleare all'ospedale, dalla pubblicità su internet alla formazione dei nuovi assunti.

Diventa fondamentale però che il Vertice dell'organizzazione rifletta su quanto questo libro, cioè il suo autore, ci racconta: se non ci sono le condizioni organizzative, ovvero disegno e comportamenti allineati, le novità non avranno successo; sarà quindi più probabile ottenere danni, anziché vantaggi, dall'innovazione e/o dal miglioramento che si vuole introdurre.

Dunque ci vuole competenza, competenza nel voler accettare e condividere quanto di nuovo sta per entrare nel nostro modo di essere in azienda: nel momento in cui le competenze aziendali vengono esplicitate, gestite, patrimonializzate e su di esse vengono coerentemente realizzati degli investimenti per allinearle alle novità che porta il cambiamento, diventano il vero fattore critico di successo.

Se c'è volontà nel Vertice nel voler innovare (un nuovo prodotto, un nuovo mercato, una nuova tecnologia, una nuova prassi, ecc.), se c'è disponibilità da parte del management a rendere realizzabile tale innovazione, attraverso lo sviluppo della stessa all'interno dell'organizzazione con la formazione delle persone alle competenze coerenti, fare del miglioramento diventa una responsabilità di tutti: che questa sia la vera ricetta per il cambiamento il cui slogan potrebbe o, meglio, dovrebbe essere “passare dal richiedere di cambiare (*change*) a desiderare di cambiare (*changing*)”.

Infine, se vogliamo fare una riflessione inversa, basta notare come ancora le organizzazioni italiane rispettino i principi base dei modelli organizzativi meccanicistici, dove il valore della catena gerarchica, il più delle volte, è apprezzato per lo status che rappresenta e non per la leadership che richiederebbe. Continua a stupirci il tempo enorme che viene dedicato dal Top management a verificare i conti (sfiducia agli amministrativi), a verificare il ritorno degli investimenti (sfiducia ai tecnici), a verificare la bontà dei prodotti (sfiducia alla progettazione e al marketing), mentre poco tempo viene dedicato alle persone, a partire dal sceglierle, svilupparle e indirizzarle; anzi, sovente, ancora oggi la gestione è lasciata alle parti sociali, che vengono viste come la controparte; persone che il più delle volte diventano un problema invece che un patrimonio importante da trattare con cura e valorizzare.

Speriamo che il libro possa contribuire a superare questa visione e si possa avviare un nuovo “rinascimento organizzativo italiano” e che il modello Toyota rimanga uno dei tanti modelli di successo.

*Remo Bonichi  
Pier Paolo Falcone*



---

# Introduzione

Il termine “teoria” ha una pessima reputazione fra i manager, perché i manager sono persone pratiche e al termine “teoria” è normalmente associato il termine teorico, che ha una connotazione di impraticabilità. Tuttavia, una buona teoria è concepita come pratica, perché una teoria ben studiata è un’affermazione assiomatica di cosa causa cosa e del perché. La legge di gravità in realtà è una teoria. È di enorme utilità perché ci permette di predire, senza aver bisogno di raccogliere dati sperimentali, che se ci sporgiamo da un dirupo, cadiamo. Le buone teorie ci permettono di prevedere con accuratezza i risultati di un’azione.

Anche se i manager non si percepiscono come guidati da teorie, in realtà sono consumatori voraci di teoria. Ogni qualvolta un manager pianifica o intraprende un’azione, si basa su una teoria o su un modello mentale ancorato nel proprio retro pensiero, che lo rende convinto che l’azione intrapresa condurrà ai risultati attesi. Il problema è che raramente i manager sono consapevoli delle teorie che utilizzano e spesso utilizzano la teoria sbagliata per la situazione che stanno affrontando. È l’assenza di teorie consce e affidabili sul rapporto di causa ed effetto che fa apparire casuale il buon esito nella costruzione di attività di successo.

A causa del ruolo centrale che le buone teorie giocano nel garantire la prevedibilità alla gestione e all’innovazione, ho passato una buona parte della mia carriera accademica a studiare cos’è una buona teoria: come posso distinguere osservandole una buona teoria da una cattiva? Ho cercato di aiutare i ricercatori ad imparare come costruire teorie valide, sulle quali i manager possano fare affidamento per ottenere i risultati voluti. Sfortunatamente, parallelamente al consolidamento della nostra comprensione del processo di costruzione di una teoria, gli scritti della maggior parte di coloro che fanno ricerca o scrivono sul management, sono terribili. La maggior parte di ciò che si scrive per i manager sul management è cattiva teoria e non dovrebbe essere presa in considerazione. Non sono il solo ad essere giunto a questa conclu-

sione<sup>1</sup>: i professori Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton a Stanford e la produzione più recente del professor Sumatra Goshal della London Business School ne hanno scritto in maniera convincente. Il professor Phil Rosenzweig dell'Institute for Management Development di Losanna, ha pubblicato recentemente *The Halo Effect*, un'infuocata, lucida e insindacabile accusa alla maggior parte delle ricerche sul management.

Un allegro e umile giovanotto di nome Steve Spear, circa dodici anni fa, durante il suo dottorato di ricerca alla Harvard Business School, si avventurò tra queste poche teorie manageriali serie. La sua fortuna fu di essere preso sotto le ali del professor H. Kent Bowen, uno dei più importanti studiosi al mondo di scienza dei materiali, per il quale il metodo scientifico di costruire teorie robuste è come una seconda pelle e il cui scoramento per lo stato della ricerca sul management era pari al mio. Il puzzle che Bowen e Spear decisero di risolvere era affascinante. Nonostante la disponibilità di Toyota e tutto quello che era stato scritto sui segreti del suo successo, nessun'altra azienda era riuscita a replicarne i risultati in termini di utili, costruendo vetture sistematicamente migliori e più economiche (a parità di qualità e prestazioni). La loro intuizione, che si è dimostrata corretta, fu che gli studiosi del metodo Toyota avevano osservato i "prodotti" del sistema, come la lean production (con basse scorte) e la pianificazione just-in-time o pull. Sostanzialmente, i ricercatori stavano misurando le correlazioni tra la disponibilità in un dato stabilimento di quegli elementi e la sua produttività. Nessuno tra gli specialisti aveva portato alla luce il meccanismo alla base di quello che Steve alla fine denominò un meccanismo di auto-perfezionamento.

Laddove molti ricercatori del settore preferiscono raccogliere dati da Internet o da basi dati facilmente accessibili, così da poterli analizzare confortevolmente nel proprio ufficio, Steve si fece assumere nelle fabbriche di Toyota, dei suoi fornitori e dei suoi concorrenti, per apprendere dall'interno e rispondere alla domanda: "In quale modo questi tipi pensano quando definiscono e migliorano un processo"? L'interesse di Steve non si limitava alla fabbricazione e all'assemblaggio. Si estendeva a processi come l'addestramento del personale, la progettazione dei prodotti, la costruzione delle abilità manageriali, così come la manutenzione dei macchinari. Ogni sera Steve rientrava nella sua stanza e con estrema precisione registrava ogni cosa che aveva osservato. Da tale straordinario dettaglio, Steve estraeva i modelli e i riferimenti mentali che le persone in Toyota seguivano istintivamente quando

1. Sumantra Ghoshal: "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practice", *Academy of Management Learning and Education*, 4:1, 2005, pp. 75-91; Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, "Evidence-Based Management", *Harvard Business Review*, 84:1, January 2006, pp. 63-74; Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Harvard Business Press, 2006; Philip Rosenzweig, *The Halo Effect: ...and Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press, 2007.

progettavano, utilizzavano e miglioravano processi di qualsiasi tipo. Queste cose non erano formalizzate da nessuna parte, tuttavia la gente sembrava seguirle istintivamente, come se le regole fossero tatuate sul dorso delle loro mani. Nessuno, nemmeno i manager Toyota più esperti, erano in grado di descrivere chiaramente questi comportamenti profondamente radicati nella cultura. Tuttavia, non appena Steve li descrisse, furono immediatamente d'accordo che quelli erano i comportamenti che guidavano le loro azioni. Steve aveva scoperto il meccanismo alla base del successo del Toyota Production System. Francamente credo che la storia giudicherà la tesi di dottorato di Steve Spear come la ricerca più acuta e di maggior impatto mai prodotta dalla Harvard Business School, e che include il mio lavoro di dottorato sul fenomeno conosciuto come "tecnologia di rottura".

Fummo grati che la Harvard Business School avesse invitato Steve ad unirsi alla facoltà, così che il professor Bowen ed io potessimo continuare a lavorare con lui come colleghi.

Come ci ha insegnato il grande storico della scienza Thomas Kuhn, la chiave per elaborare una teoria che sia valida internamente ed esternamente sta nella ricerca delle anomalie, nell'identificare situazioni nelle quali le attuali spiegazioni dei rapporti di causa-effetto sono in contrasto con quelli previsti dalla teoria. In contrasto con i ricercatori che ritengono che una teoria sia rafforzata dalla ricerca di sempre più esempi nei quali questa si conferma, per ottenere livelli di significatività statistica sempre più alti, il metodo scientifico richiede la ricerca di situazioni nella quali la teoria non funziona. E questo è stato il passo successivo di Steve.

Fino a quel momento, coloro che avevano studiato i componenti del Sistema Toyota ci avevano convinto che il sistema fosse utilizzabile solo in industrie caratterizzate da una produzione fisica di tipo discreto. In una logica di falsificazione, il professor Bowen e Steve decisero di verificare se i modelli che avevano scoperto e che successivamente avrebbero chiamato il "DNA del Toyota Production System", potessero portare a risultati comparabili in industrie di processo, pericolose, complesse e ad alta intensità di capitali, così come la produzione dell'alluminio, che è quanto di più distante dall'assemblaggio delle trasmissioni nell'industria automobilistica. In questa fase della ricerca di Steve, non c'era nulla che potesse essere studiato senza andare sul campo, poiché nessuno al di fuori di Toyota utilizzava il metodo. Quindi, Spear e Bowen insegnarono le regole ai vertici di Alcoa e li aiutarono a insegnarle in tutta l'azienda. Il management applicò i principi alla ridefinizione di tutti i tipi di processo con il nome di Alcoa Business System (ABS). I risultati furono sorprendenti. In un settore nel quale nessuno aveva pensato fosse applicabile il metodo Toyota, l'azienda continua a riferire che i risparmi derivanti dall'applicazione del ABS superano il miliardo di dollari su base annua. Poiché Steve aveva oltrepassato la semplice osservazione della correlazione statistica tra caratteristiche e risultati e ne aveva chiaramente