

Harvard Business Review



ITALIA

COME IMPARARE DAVVERO DAI PROPRI ERRORI



MAGGIO 2016

SPECIALE

Un'esigenza strategica:
prevedere l'imprevedibile

Autori vari

GRANDI IDEE

Agilità a tutto campo

**Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland
e Hiroataka Takeuchi**

LE INTERVISTE DI HBR

Meg Whitman (HP):

l'urgenza di cambiare

Adi Ignatius



€ 13,50

Strategi@s EDIZIONI

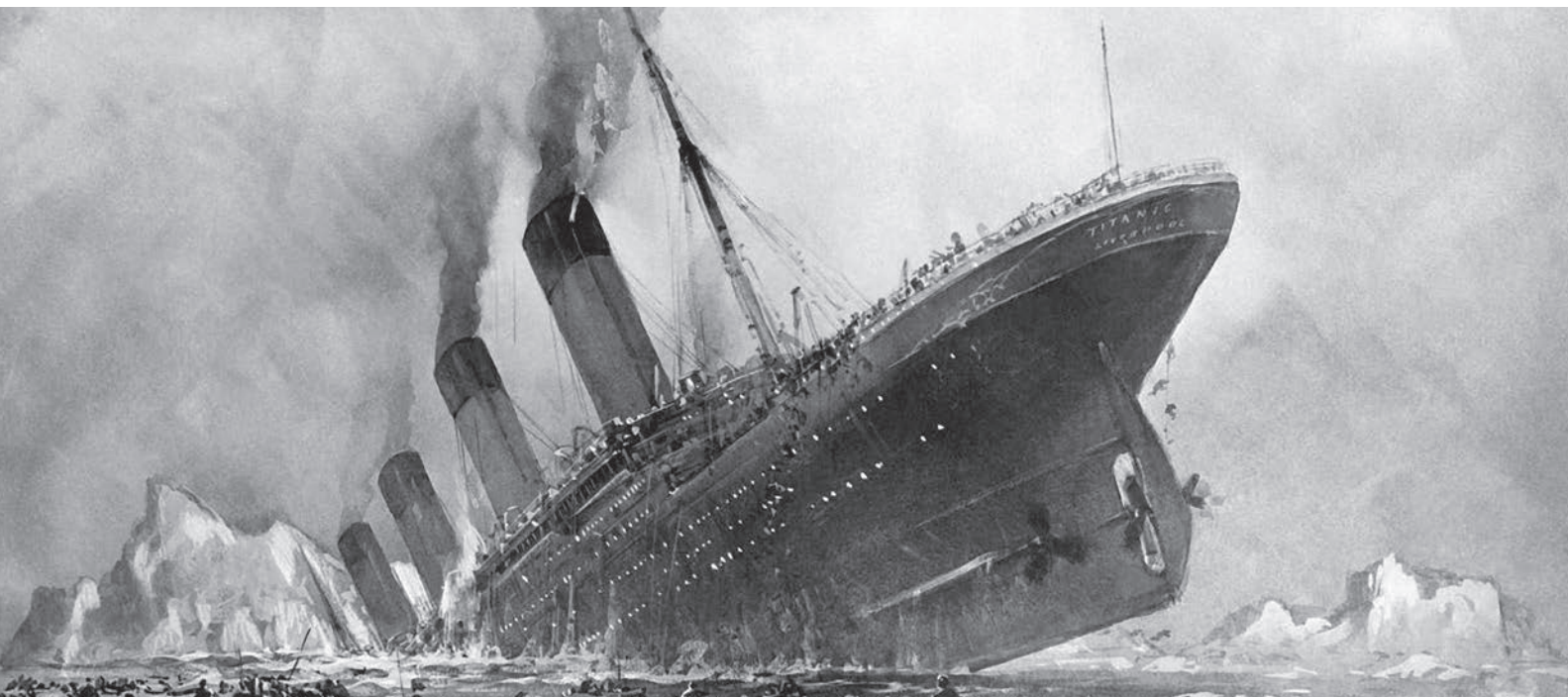


Articoli

SPECIALE GESTIRE PER UN FUTURO IMPREVEDIBILE

- 18 Vijay Govindarajan**
Opportunismo pianificato
Il futuro è determinato da cambiamenti non lineari ed eventi casuali. Come preparare l'organizzazione a rispondervi? Imparando a cogliere i segnali deboli che anticipano cambiamenti importanti per il business e identificando le opportunità che ne derivano. Inizia quindi la sperimentazione per testare e concretizzare le idee più promettenti.
- 26 Wendy K. Smith, Marianne W. Lewis e Michael L. Tushman**
Elogio dell'incoerenza
Tutti ci aspettiamo dai leader decisioni coerenti e una direzione strategica costante, allineata alla cultura aziendale. Ma spesso si frappongono esigenze contrastanti che occorre saper gestire senza temere scelte a prima vista incoerenti. Promuovere il cambiamento anziché perseguire la stabilità a tutti i costi significa anche accettare la realtà di gruppi di interessi e strategie in competizione fra loro, e riuscire a unificarli.
- 36 Paul J.H. Schoemaker e Philip E. Tetlock**
Superforecasting: come migliorare la capacità di giudizio della vostra azienda
Sbagliare le previsioni può determinare serie conseguenze. Sulla base di un'ampia ricerca, gli autori hanno identificato una serie di pratiche che possono migliorare la capacità previsionale delle aziende: insegnare ai dipendenti a usare la statistica, contrastando i pregiudizi cognitivi; discutere le previsioni nei team e fornire un feedback immediato; operare previsioni frequenti e misurarne la precisione per fare le scelte migliori.
- 44 George Stalk Jr. e Ashish Iyer**
Come proteggere le vostre scommesse strategiche
Per affrontare l'incertezza e la volatilità, le aziende tentano di migliorare il forecasting e di accrescere l'agilità. Ma le previsioni diventano rapidamente obsolete e la flessibilità perfetta è costosa, o impossibile. E' meglio ricorrere a delle "opzioni strategiche" che offrano una copertura contro l'incertezza, sull'esempio delle opzioni finanziarie a fronte dei rischi. Così facendo, i benefici di lungo termine superano i costi a breve.

- 52 Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland e Hirotaka Takeuchi**
Agilità a 360°
Molti leader continuano a impiegare pratiche convenzionali di management che affossano i progetti agili, basati su metodi come *scrum*, *kanban* e *lean development* in grado di migliorare la produttività, il time to market e la soddisfazione di clienti e dipendenti. Occorre invece apprendere i principi-base dell'innovazione agile per rimuovere le barriere che ostacolano l'agilità a tutti i livelli, a partire dal vertice.
- 64 Stéphane Kasriel**
Come un ingegnere introverso è riuscito a diventare un leader
È raro che un ingegnere informatico diventi CEO. Kasriel descrive le azioni che ha intrapreso per sconfiggere questo pregiudizio, ampliare le proprie competenze e imparare a gestire un'azienda al massimo livello.
- 68 Intervista di Adi Ignatius a Meg Whitman, CEO di Hewlett Packard Enterprise**
«Dobbiamo comportarci come se avessimo l'acqua alla gola»
Diventata CEO nel 2011 - quando l'azienda in forte crisi aveva cambiato tre top manager in soli tre anni, smarrendo la via della leadership e dell'innovazione - nei successivi quattro anni e mezzo la Whitman ha raddrizzato la situazione, al costo di 85.000 licenziamenti e della separazione di HP in due aziende da 50 miliardi di dollari. Nell'intervista le tappe del riscatto e le caratteristiche del suo stile di leadership.
- 76 Julian Birkinshaw e Martine Haas**
Aumentate il ritorno sui vostri fallimenti
Anche quando un'iniziativa fallisce, può apportare un grandissimo valore alla vostra organizzazione, se siete capaci di esaminarla con attenzione e coglierne gli insegnamenti fondamentali. Occorre identificare e documentare in modo rigoroso i benefici derivanti dai progetti non andati a buon fine e assicurarsi che questi insegnamenti vengano condivisi in tutta l'organizzazione, per trovare infine il giusto equilibrio.
- 82 Josef Nierling e Giovanni Notarnicola**
Industry 4.0 in Italia: evoluzione e rivoluzione
L'industria 4.0 è la nuova rivoluzione portata da internet e dall'iperconnettività nel settore industriale e B2B. Al centro si pone la smart factory che si serve di una nuova logistica e di una mobilità intelligente. Nel duplice ruolo di supporto alla casa automobilistica e di consulenza alle aziende, Porsche Consulting ha sviluppato su questi temi un'esperienza unica che può contribuire alla competitività delle aziende italiane.
- 86 Toni Muzi Falconi**
I compiti del "nuovo" CCO a sostegno degli obiettivi aziendali
Per svolgere in modo appropriato il proprio ruolo in un contesto che muta a velocità crescente, il responsabile della comunicazione aziendale deve tenere sempre più presente il contesto economico, socio-politico e tecnologico in cui opera, gestendo in particolare tre macro-fenomeni: la destinazione delle risorse disponibili; la co-responsabilità con altre funzioni direttive; il coinvolgimento continuativo degli stakeholder.
- 92 Paolo Venturi e Anna Puccio**
Valore condiviso e società benefit
Cresce ogni giorno il numero delle imprese che hanno compreso l'importanza di porsi obiettivi che vadano oltre la massimizzazione del profitto, realizzando la costruzione di un valore condiviso, che è capacità di creare valore economico congiuntamente a un valore per la società. L'agire delle imprese in ambito sociale si estende dalla filantropia al welfare aziendale e ora, con le nuove leggi, alle società benefit.



- 100 Mark Esposito e Terence Tse**
Immaginare il futuro con il modello DRIVE
 Uno schema innovativo per interpretare i processi di cambiamento in atto, proiettarli sul futuro e prendere decisioni migliori per le strategie e gli obiettivi della vostra azienda.
- 106 Marco Fregonese, Marco Curiotto, Serena Caslini ed Emanuela Valle**
La Data Driven Company: opportunità e modello di evoluzione
 Le informazioni sono alla base delle trasformazioni in corso nell'economia e nella società e le aziende sono sollecitate a mettere la cultura e il valore del dato al centro della propria strategia scegliendo l'approccio, verticale od olistico, più adeguato.

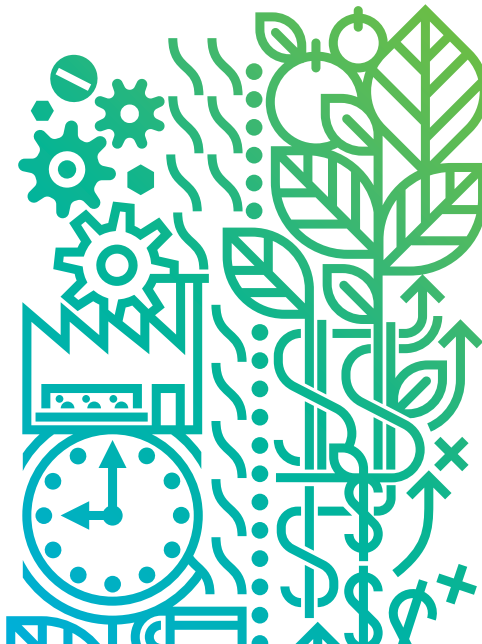
Esperienze

- 110 Tiziana Casciaro, Francesca Gino e Maryam Kouchaki**
Imparare ad amare il networking
 Il networking contribuisce al successo professionale, ma sono molte le persone che lo guardano con sentimenti contrastanti ritenendolo faticoso e spesso sgradevole. Superare queste aversioni e instaurare un rapporto positivo con il networking è possibile. Gli autori indicano un metodo che per costruire relazioni in grado di portare beneficio a tutti.
- 114 Intervista a Isabel Allende**
Il mestiere di scrivere
 Dal primo successo inaspettato ai dubbi e alle paure di non riuscire più a coinvolgere i lettori: le confessioni di una celebre scrittrice di bestseller.

Rubriche

- 5 EDITORIALE**
Prevedere, che passione!
 di Enrico Sassoon
- 9 GUARDARE AVANTI**
Osservatorio su idee brillanti e pensieri innovativi che potrebbero fare la differenza.
 Oppure no
- 116 SISTEMA ITALIA**
È il terrorismo la preoccupazione principale degli italiani
 di Renato Mannheimer
- 117 MARKETING**
La reputazione come ingrediente chiave del digital marketing
 di Massimo Giordani
- 118 LETTURE INTELLIGENTI/1**
Le piattaforme che rivoluzionano il business di Cosimo Accoto

- 119 LETTURE INTELLIGENTI/2**
Alla ricerca del talento nascosto
 di Patrizia Gaverzi
- 120 PANORAMA FORMAZIONE**
 a cura di Rosamaria Sarno
- 124 GLI ARTICOLI IN SINTESI**



Direttore responsabile
 Enrico Sassoon
 sassoon@hbritalia.it

Collaborazione grafica
 Carlo Baiardi

Segreteria editoriale
 Luciana Cortella
 cortella@hbritalia.it

Publicità

Concessionaria per la Pubblicità
PUBLIMASTER Surl
 Via Winckelmann, 2
 20146 Milano
 Tel +39 02 424191 - fax +39 02 47710278
 www.publimaster.it

Amministratore Delegato:
 Alessandro Zonca
 Responsabile di Testata: Marino Gelsi
 marino.gelsi@publimaster.it

StrategiQs Edizioni srl
 Via Nirone 19, 20123 Milano
 Tel. 02.3659.9235 - Fax 02.8785.98
 mail: info@hbritalia.it

Per pubblicità settori Formazione, Professioni, Consulenza

Media & Co srl
 Tel. 02.2940.9880
 mail: marketing@mediaedi.it

Informazioni e abbonamenti
 Luciana Cortella
 info@hbritalia.it

StrategiQs EDIZIONI srl

Consiglio di Amministrazione:

Alessandro Di Fiore Presidente
Enrico Sassoon Amministratore Delegato
Donato Pinto Consigliere

Corso Italia 47, 20122 - www.hbritalia.it

Testata registrata presso il Tribunale di Milano
 n. 192 del 20/03/2006

Stampa Industria Grafica-GraphicScalve, Loc.
 Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG).

Distributore per l'Italia: Press Di srl

Abbonamenti: per informazioni telefonare al 199 111 999 dal lunedì al venerdì, ore 9:00-19:00 (0,12 euro + Iva al minuto senza scatto alla risposta; per i cellulari il costo varia in funzione dell'operatore). Scrivere via fax al numero 030.777.2387, via mail a: abbonamenti@pressdi.it, oppure per posta: Servizio Abbonati - Casella Postale 97 - 25126 Brescia

Garanzia di riservatezza per gli abbonati.
 L'editore garantisce la massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica o la cancellazione ai sensi dell'art 7 del D. leg. 196/2003 scrivendo a privacy.pressdi@pressdi.it.

Kaizen e le 5S incomprese

di Carlo Ratto, partner e Senior Kaizen Trainer di Kaizen Institute

Non c'è nulla di nuovo sotto questo cielo se non il dimenticato.
(G. Santajana)

A un certo momento durante il percorso bisogna fermarsi e fare il punto: dove si è arrivati, dove si vuole andare. E fare *Hansei*. *Hansei* (auto-riflessione) è la base profonda di Kaizen: significa riflettere, con umiltà nel caso di successo, senza abbattersi nel caso di errore per capire l'errore; il feedback consente poi di correggere il ragionamento e quindi di migliorare (auto-correzione).

A questo punto, di fronte a un sistema imprenditoriale al quale non sono più estranei i concetti di Kaizen o miglioramento continuo, dobbiamo fare *Hansei* e tornare alle radici per individuare una nuova comprensione del senso di portare Kaizen in azienda. Ripartiamo dalle 5S.

All'inizio c'erano solo **le prime due S**, *seiri* e *seiton*. *Seiri* (separare) significa eliminare nel *gemba* il non necessario, rimuovere tutto quello che non serve e impedisce il lavoro. *Seiton* (mettere in ordine) significa mettere le cose che servono in modo che siano immediatamente disponibili. La radice *ton* in *Seiton* rimarca il concetto di immediato, al momento giusto, o di *one touch*.

Messe insieme, le prime due S rappresentano il concetto che è stato chiamato in Occidente *just in time*, che riporta al concetto base di Kaizen del *Flusso*, secondo l'approccio strategico *FSL- Flow Synchronization & Leveling*.

La stretta connessione tra 5S e Flusso non è mai stata ben compresa in Italia, dove le 5S sono molto spesso viste solo come "ordine e pulizia". Aver tradotto *Seiton* come "mettere in ordine" ha portato fuori strada, costruendo scaffalature dove mettere i materiali che l'operatore deve cercare,

piuttosto che farglieli trovare al punto giusto nel momento giusto (sincronizzazione *junjo*).

La terza S, *Seisou* (o *Seiso*, spazzare, pulire), significa rimuovere lo sporco dal posto di lavoro (polvere, trucioli, immondizia...). L'atto di pulire o sanificare è spesso interpretato come eccesso in senso "cosmetico", piuttosto che nel senso di pulito, sanificato. **La quarta S**, *Seiketsu* (standardizzazione, pulizia, sanitaria), ha il significato di sostenere lo stato di pulizia, igiene o sanificazione.



Terza e quarta S hanno un impatto forte su sicurezza, qualità e produttività, eliminazione dei rischi biologici nei processi e nei prodotti. Il livello di applicazione dipende dal contesto: produzione microelettronica, produzione alimentare, test aerospaziali, produzioni chimiche, laboratori medici, ospedali e sale chirurgiche... C'è un forte impatto sulla produttività: un ambiente non adeguato non ispira motivazione. Al contrario, un eccesso imposto non favorisce il coinvolgimento degli operatori.

Le implicazioni delle seconde due S non sono "cosmetiche", ma sono quelle di tro-

vare il modo di ridurre al minimo le risorse necessarie per tenere l'ambiente al livello di pulizia e sanificazione adeguato. L'obiettivo è quello di evitare una eccessiva attività per mantenere il *gemba* una volta raggiunto il livello adeguato di pulizia e igiene. Questo è un obiettivo di sistema: **la quinta S** (*Shitsuke*) ci riporta a esso. *Shitsuke* (disciplina) riporta al ruolo del management nel perseguire il pieno coinvolgimento di tutti nel rispetto delle prime quattro S. La disciplina delle 5S è quella di essere capaci di intercettare o sentire le anomalie nel processo in modo da attivare un'azione immediata per riportarlo a condizioni normali e di attivare il processo di miglioramento continuo (*daily kaizen*).

"Go to gemba and have a good look": l'invito di Masaaki Imai ci riporta all'allenamento sul gemba nel "cerchio di osservazione", necessario per sviluppare e affinare la capacità di vedere il processo e di utilizzare tutti i cinque sensi. In questo contesto si inquadrano gli strumenti di controllo visivo e le tecnologie di monitoraggio dei macchinari, che a colpo d'occhio fanno vedere la situazione della produzione e le deviazioni dalla situazione standard (*andon, jidoka*).

Da un punto di vista più strategico, le 5S sono un elemento chiave per il percorso di eccellenza che desideriamo far fare ai nostri clienti: uno strumento formidabile per far vedere i prodotti e i servizi, le nostre persone e la nostra organizzazione, le tecnologie, la qualità, il processo di miglioramento continuo.



www.it.kaizen.com