



## La corsa per l'eccellenza

di STEVEN SPEAR recensito da MICHELE RIVA

Valutazione media ★★★★★ (Vota (2 Voti))

Questo libro presenta più di un'intuizione, e lo si capisce sin dalla prefazione. Se uno studioso **al vertice delle classifiche mondiali** come Clayton Christensen (*The Innovator's Dilemma*) dedica una lunga e attenta prefazione a un libro d'esordio, frutto di una tesi di dottorato, e lo definisce «probabilmente il più profondo libro sulla qualità e sui processi che sia stato mai scritto», è il caso di drizzare le antenne.

*La corsa per l'eccellenza* (in inglese *The High-Velocity Edge*) esce oggi in Italia, anche se non è più recentissimo. Il libro trae spunto dalla vicenda professionale dell'autore, Steven Spear, oggi consulente e docente alla Sloan School of management del Mit, che alla fine degli anni novanta, durante il dottorato di ricerca alla Harvard Business School, inizia a farsi delle domande sul successo di Toyota e sui suoi perché. Il caso Toyota, osserva Spear, è stato studiato, analizzato, vivisezionato, imitato nei minimi particolari. Eppure nessun'altra azienda è mai riuscita a replicarne i risultati in termini di utili, di qualità e di convenienza. Anzi, mentre le altre case faticano sempre di più a tenerle testa, Toyota continua a sfrecciare di successo in successo.

Il caso Toyota è tipico di quelle aziende (che Spear definisce *high-velocity organizations*, organizzazioni ad alta velocità) che vanno costantemente più forte dei concorrenti e, qualsiasi cosa questi facciano, guadagnano sempre più vantaggio. Come i maratoneti di razza, che partono in testa alla corsa e la dominano dall'inizio alla fine staccando sempre più il gruppo. I concorrenti col tempo progrediscono e migliorano la loro prestazione in termini di qualità, efficienza, gamma dei prodotti o dei servizi, sicurezza del lavoro, *time to market* ecc. Ma intanto il leader raggiunge livelli superiori sempre in anticipo e, nel tempo utilizzato dagli altri per avvicinarsi, guadagna ancora terreno, sempre inseguito e mai raggiunto.

Perché è così difficile sorpassare Toyota? Per scoprirlo Spear si fa persino assumere dall'azienda giapponese, impara in prima persona il Toyota Production System e sperimenta dall'interno i metodi di lavoro dell'azienda. Lavora per una settimana alla catena di montaggio di una casa concorrente, per confrontare le pratiche di lavoro delle due aziende. E qui ha la prima intuizione.

### Steven Spear



Steven J. Spear è senior lecturer alla Sloan School of Management, Senior Fellow all'Institute for Healthcare Improvement e svolge attività di consulente per aziende di vari settori, dalla tecnologia all'industria pesante, al software, alla sanità, al design e al manufacturing. Ha pubblicato su *Harvard Business Review*, *New York Times*, *Boston Globe* e numerose riviste scientifiche.

#### ARGOMENTI CORRELATI

Il coraggio di osare  
Il segreto del talento  
Le menzogne del web  
Reinventing Organizations  
PNL facile

[Vuoi segnalarci un libro da recensire? Scrivici!](#)

#### ARTICOLI RECENTI

- Verso il Diversity Management
- La leggenda di Bagger Vance: coaching a colpi di swing
- Millennials: come inserirli in azienda
- Il coraggio di osare
- 10 consigli per gestire una conversazione

#### ARTICOLI PIÙ VISTI

- Partire dai perché
- È morto John Nash
- La lezione di marketing di David Letterman
- Il capitale nel XXI secolo
- Il discorso di Emma Watson all'Onu sul femminismo

**ISCRIVITI ORA!**  
**NEWSLETTER**

#### I LIBRI PIÙ VOTATI

- Il potere della gamification ★★★★★
- Reinventing Organizations ★★★★★
- Idee forti ★★★★★
- Il potere degli introverti ★★★★★



**Titolo:** La corsa per l'eccellenza. Come le organizzazioni ad alta velocità fanno di più con meno  
**Autore:** Steven J. Spear  
**Casa editrice:** Franco Angeli  
**Data di Pubblicazione:** 2016  
**Pagine:** 278

compri **amazon.it**

La differenza tra Toyota e i suoi concorrenti, è la scoperta di Spear, non risiede negli strumenti utilizzati e nella loro diligente applicazione. Anzi, questo modo di agire finisce per condurre a un punto morto. Come aveva già scoperto Michael Porter in *What is Strategy?* (1996), se tutti prendono a riferimento il leader e ne imitano le modalità operative, nessuno potrà mai fare meglio del leader. «Sebbene molte imprese abbiano fatto propri gli strumenti collegati con la *lean production* e il *Total Quality Management*, ottenendo stabilità e controllo in siti produttivi che erano stati caotici e inaffidabili, non hanno mai raggiunto i migliori. E ora ero in grado di capire perché. Quelle aziende avevano raccolto gli elementi visibili delle organizzazioni ad alta velocità – la mappatura del flusso del valore, i sistemi *pull*, le isole di produzione, le carte di controllo statistico dei processi e la progettazione degli esperimenti – ma non ne avevano compreso lo scopo: gestire le attività complesse in funzione del loro miglioramento continuo.».



powered by  ratingwidget

In altre parole, secondo Spear gli studiosi del metodo Toyota avevano fin lì osservato i “prodotti” del sistema (come osserva Christensen), come la *lean production* e il *just-in-time*, ma non avevano colto che alla base di tutto c’era una capacità di continuo auto-perfezionamento dell’azienda. Una capacità che nemmeno i manager e i dipendenti di Toyota sapevano descrivere, perché basata su comportamenti profondamente radicati nella loro cultura, ma che riconoscevano immediatamente non appena Spear li rese espliciti. A quanto pare, il giovane studioso aveva “decodificato” il famoso metodo Toyota.

La seconda intuizione di Spear riguarda la possibile estensione del metodo ad altre aziende. Anziché andare alla ricerca di altri casi aziendali già esistenti che confermassero la sua teoria, Spear si propone, con metodo scientifico, di “falsificarla”. Ciò va alla ricerca di altre aziende in cui applicare il metodo Toyota da lui decodificato, per controllare se effettivamente funziona anche lì.

Una di queste è Alcoa, uno dei leader mondiali nella produzione dell’alluminio, impegnata nella creazione di un ambiente di lavoro assolutamente sicuro, malgrado i suoi processi produttivi siano intrinsecamente pericolosi. Alcoa ridefinisce tutti i suoi processi applicando il metodo simil-Toyota di Spear, con risultati sorprendenti. In seguito il modello viene testato su altre realtà, tra cui una serie di strutture ospedaliere, che riescono così a ridurre drasticamente i rischi connessi a errori medici o infezioni, a migliorare le prestazioni e a ridurre i costi.

Descrivendo il suo modello, Spear spiega che le organizzazioni ad alta velocità differiscono dalle altre sia in termini strutturali che dinamici. «In termini strutturali sono determinate a che ogni elemento di un’attività sia realizzato tenendo sempre presente il più ampio processo di cui fa parte. In termini dinamici, sono determinate affinché, per ogni elemento di un’attività, i problemi che emergono siano portati all’attenzione di chi è meglio in condizione di analizzarli e risolverli. Le organizzazioni a bassa velocità, al contrario, sono caratterizzate da strutture a compartimenti stagni – “tu fai il tuo che io faccio il mio” – invece che integrate, e da infinite soluzioni provvisorie e interventi di emergenza – “nell’immediato funzionerà” o “non ti preoccupare, succede sempre” – piuttosto che da innovazione, creatività e miglioramento continui».

L’abilità delle organizzazioni ad alta velocità di essere così integrate funzionalmente e continuamente auto-migliorative, innovative e inventive ha poi alla radice quattro capacità complementari.

1. Le organizzazioni ad alta velocità non danno inizio a un’attività finché non hanno definito il metodo più efficace per portarla a termine e per rilevare gli errori quando e dove si verificano. Definiscono in anticipo risultati attesi, responsabilità, flussi di informazioni e metodi.
2. I problemi vanno risolti in modo non occasionale, ma con *metodo scientifico*. La soluzione deve aumentare il livello di comprensione dei propri processi.
3. Quello che si impara va condiviso con tutta l’organizzazione. La condivisione non riguarda solo le soluzioni scoperte, ma l’intero processo con cui sono state identificate: cosa si è imparato e come lo si è imparato.
4. Il miglioramento continuo dei processi è una priorità dei manager al pari della realizzazione dei prodotti e dei servizi.

X Guarda anche



Verso il  
Diversity



I vari capitoli del libro approfondiscono in dettaglio lo sviluppo delle quattro capacità in Toyota e identificano altre organizzazioni (tra cui la Marina militare americana) che hanno fatto uso con successo di modelli simili. Spear dice di aver individuato – quando non contribuito a creare – «organizzazioni ad alta velocità impegnate in un'ampia varietà di compiti. Per quanto differenti in molti aspetti, tutte possiedono una cosa in comune: l'abilità di progettare, sviluppare e far funzionare sistemi straordinariamente complessi, migliorando costantemente il disegno, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi complessi».

La varietà di casi sembra in effetti dimostrare che i principi isolati da Spear nella sua analisi di Toyota siano generalizzabili, e non legati a specifici settori o caratteristiche aziendali. E la ricerca di un'organizzazione che falsifichi la teoria finora non ha dato esito.



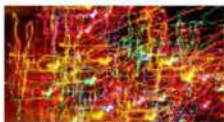
#### Michele Riva



Ha diretto per quindici anni i libri di economia e management del Sole 24 Ore. È stato direttore responsabile de *L'Impresa*. È consulente di aziende e case editrici per la creazione di progetti editoriali tradizionali e digitali. Ha fondato e diretto la casa editrice milanese Serra e Riva Editori e ha lavorato alla divisione libri della Mondadori.



#### Ha scritto anche



Il coraggio di osare



Come leggere un libro alla settimana



Come lavoreremo nel 2020



Linda Hill, Greg Brandeau e i leader dell'innovazione



Leadership, dieci libri da non perdere nel 2016



Adele, sei lezioni di branding



Wisława Szymborska, scrivere un curriculum



Il potere della gamification