

# Ruolo della consulenza e **miglioramento** dei **processi aziendali**

Lo svuotamento, in azienda, delle tecnostrutture ovvero di quelle Funzioni delegate a specifiche attività di supporto e controllo dei processi industriali, alla rincorsa di una sempre maggiore snellezza strutturale, ha aperto ampie opportunità di sviluppo per la consulenza operativa. Il ricorso a questi servizi, tuttavia, non è privo di rischi e richiede un approccio sofisticato nella scelta del partner

**N**onostante l'eterogeneità dei servizi di consulenza, tra i quali occorre escludere da subito il supporto tecnico finalizzato alla vendita di un bene, si possono distinguere, a grandi linee, tre aree significative:

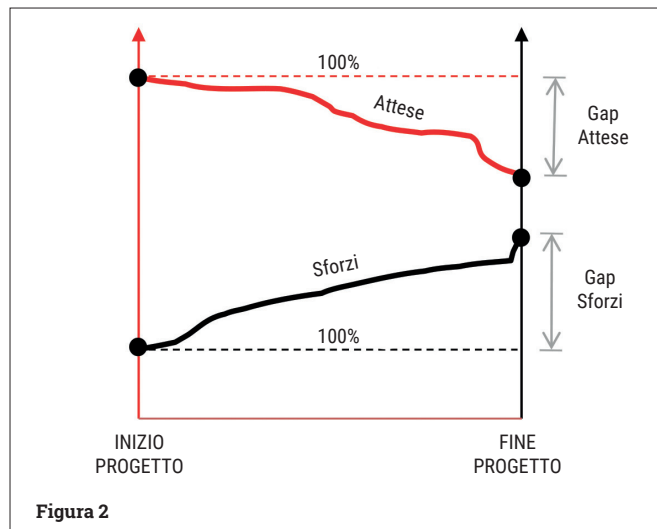
- la consulenza strategica, rivolta al Top Management e finalizzata ad evidenziare, mediante ipotesi sui trend di mercato e sull'ottimale posizionamento dell'offerta, piani di crescita di lungo periodo;
- la consulenza integrativa, costituita da fornitura di servizi un tempo affidati a risorse interne (Amministrazione del Personale, Information Technology, Product Design, ecc.) di cui si è variabilizzato il costo rivolgendosi a strutture esterne;
- la consulenza operativa, che ha come ambito il miglioramento delle performance di breve/medio termine e come interlocutori il Middle Management e la Base Operativa, di cui sostiene processi e idee di sviluppo organizzativo.

In sostanza, considerando la catena del valore di Porter (Fig.1), la consulenza operativa, cui d'ora in poi ci riferiremo, abbraccia in particolare i cinque sottoprocessi che costituiscono l'azione primaria di una For Profit Organization e che comunemente rispondono alla gestione dell'ordine cliente.



**Figura 1**

Negli ultimi anni sono stati numerosi gli interventi in questi ambiti, ma non altrettanto soddisfatte si possono dire le aziende che ne avrebbero dovuto trarre beneficio. Le disillusioni dall'esperienza passata mettono in grave difficoltà i manager che pure ritengono necessario un intervento esterno. Anche chi non avesse avuto bilanci negativi nel passato, percepisce, comunque, un grave rischio nel decidere il Partner con cui avviare un progetto, non trovando una risposta rassicurante alla domanda "Ma chi mi porto in casa?". Né può essere d'aiuto, nella decisione, il confronto con chi ha una storia da raccontare. È senz'altro vero, infatti, che le attese, in termini di risultati, vanno via via declinando con l'avanzamento del progetto, mentre gli sforzi, che si erano preventivati, sono tendenzialmente crescenti nel tempo (Fig. 2).



**Figura 2**

Vale la pena chiedersi, quindi, se restino reali spazi per la consulenza operativa e se esistano (e quali siano) i criteri con cui decidere l'avvio di progetti sostenuti da professionisti esterni.

### TRE APPROCCI DI BASE

Si possono individuare tre modalità con cui il Consulente entra in rapporto con l'azienda:

- **Super Esperto:** quando il Decisore abbia molto chiaro il motivo per cui occorre avviare un intervento sostenuto dall'esterno, può usare il mercato come integrazione ad un puzzle di competenze, solo in parte presenti in azienda.

Come un allenatore che conosce bene i suoi giocatori e che, per la tattica che ha in mente, vede non presidiata una zona del campo così, per il Vertice Aziendale, deve essere evidente la necessità di attivare, pro tempore, uno specialista che consenta alla struttura di riempire quel vuoto per l'attuazione di uno specifico progetto. Senza dimenticare l'aforisma di Max Weber (Box 1), in una situazione del genere, la totale responsabilità di un eventuale fallimento è dunque in capo al Decisore e potrebbe derivare da una diagnosi imprecisa (in realtà non era necessaria la competenza A ma la B), da una scelta errata del professionista (le cui competenze erano, in buona misura, millantate), da una valutazione superficiale della complessità dell'azione (non solo era necessaria la competenza A ma anche la B, la C e la D).

### DEFINIZIONE DI ESPERTO

**Box 1**

**«Esperto è chi sa sempre di più su sempre di meno fino a sapere tutto di nulla».**

**Max Weber**

- **Medico/Paziente:** come chi, non avendo bisogno di cure particolari, si rivolge ad un medico per un check up generale in base ad una buona norma di prevenzione, il Decisore potrebbe rivolgersi al Consulente dando completa fiducia ad una sua proposta d'azione. In questo caso, specularmente a quanto prima illustrato, tutta la responsabilità è a capo del Professionista da cui ci si attende una diagnosi e un conseguente intervento. È questa una condizione di estrema debolezza da parte del Vertice Aziendale che si dimostra incapace di comprendere i bisogni organizzativi per la realizzazione del proprio disegno strategico. È anche, per altro, una condizione di estrema difficoltà per il Professionista, che verrà osteggiato dal personale per una semplice ragione del tutto razionale: dimostrare che, come si è sempre fatto, si è in grado di far fronte alle esigenze di business con le sole proprie forze. D'altro canto se manca una vista interna che guidi nella ricerca di dati ed evidenze su cui prospettare un percorso di miglioramento e se si affronta la consulenza con uno spirito di resistenza e contrapposizione, sarà ben difficile ottenere dei risultati positivi. Di norma il Consulente, date queste premesse, rinuncia ad una diagnosi approfondita e rilancia su iniziative che si rifanno a tecniche e metodi ben conosciuti, raramente utili in quel preciso contesto (Box 2).



Box 2

### IL METODO SPIN

La vendita di servizi complessi, come un progetto di consulenza, si basa sul metodo SPIN acronimo delle quattro fasi con cui porre domande e interagire con il cliente:

- **Situation:** si tratta di creare un rapporto di fiducia chiedendo di parlare del contesto in cui opera l'organizzazione;
- **Problem:** di solito il contesto è irto di problemi su cui occorre un approfondimento per collocare la propria offerta;
- **Implication:** l'azione che si prospetta ha degli effetti positivi sul contesto che vanno esplicitati presentando l'intervento;
- **Net Payback:** in base all'esperienza e alla letteratura si può ipotizzare quale sia il ritorno dell'investimento.

È evidente che il sistema dà sempre una soluzione a ritorno positivo ma non è detto che ciò che si prospetta meriti priorità: fare bene cose inutili può non far male ma va contro la logica "first things first". Le metodologie, presentate dal Consulente Medico come soluzioni preconfezionate, possono defocalizzare il Management rivelandosi controproducenti. Solo una condivisione della diagnosi può essere considerata un buon punto di partenza per un progetto di consulenza operativa.

- **Maieuta:** il terzo e più sofisticato modo per interagire con l'organizzazione si riconduce al metodo socratico. Il modello, come nei dialoghi di Platone, è Socrate che colloca il proprio sapere nell'ignoranza (intesa come non conoscenza dell'organizzazione), ma, attraverso il ragionamento (ovvero gli strumenti della conoscenza che lo qualifica), sentendo il parere di tutti e mettendo ogni idea a confronto, riesce anche a risalire ad una verità argomentata e consistente. In modo analogo, il Consulente conduce una diagnosi congiunta rivelandosi come un attivatore di processi di comunicazione e integrazione tra Base Operativa, Middle Management e Vertice Aziendale. In tal modo diventa possibile farsi accettare come uno strumento che può migliorare la qualità della vita in azienda. Il punto di forza del Maieuta sta quindi nella capacità di raggiungere, con la tecnica del consenso (Fig. 3), lo stadio con il miglior rapporto tra efficacia ed efficienza di qualsiasi altro processo decisionale.



Figura 3

Il consenso, infatti, significa essere stati ascoltati, esprimere compiutamente le proprie idee e valutazioni, argomentare i propri dubbi ma anche aver compreso la ragionevolezza di un'ipotesi alternativa e sostenerla perché tutti hanno partecipato a costruirla (inclusione) e vi vedono considerati i propri interessi (equità). Agendo con questa tecnica il Consulente non decide ma fa decidere il cliente, evitando soluzioni ottimali e perseguendo, invece, soluzioni sostenibili, ovvero in grado di essere realizzate e conservate nel tempo.

Nell'instaurare la relazione Consulente/Cliente quest'ultimo, dunque, deve tener conto del ruolo che il Professionista giocherà nel progetto, della sua capacità di fare squadra con i referenti interni (Box 3), delle sinergie che è bene attivare (ad esempio, legando il sistema premiante dei collaboratori agli obiettivi dell'iniziativa), delle resistenze che occorre prevenire (portando a bordo i riottosi e rimuovendo i road block).

## CONDIZIONI PER IL TEAMWORK

Un Team si distingue da un gruppo di lavoro non solo perché è costituito da Professionisti uniti da un unico comune obiettivo, ma anche perché, quei Professionisti, sono capaci di seguire lo stesso processo di descrizione, analisi, decisione e valutazione nell'affrontare e risolvere i problemi che gli sono posti. Il compito del consulente è garantire che tale processo si realizzi in modo razionale.

Box 3

## ERRORI RICORRENTI IN UN RAPPORTO CLIENTE/CONSULENTE

I principali errori che si possono commettere in un intervento sui processi organizzativi sono riconducibili a cinque caratteristiche tipologiche:

- **Pensare al Consulente come artefice del cambiamento:** a differenza di interventi di natura puramente tecnologica (es.: avvio di un nuovo impianto), un progetto che coinvolga la struttura organizzativa non può essere risolto affidandone l'esecuzione a Professionisti esterni. I motivi che sostengono tale affermazione sono riconducibili alla necessità di inserire l'azione all'interno di una cultura e di un modo di fare impresa che è proprio di ogni azienda ed è generato da valori e modelli mentali unici e irripetibili. Se poi, per assurda ipotesi, volontà ed energia potessero venire dall'esterno, il miglioramento si prefigurerebbe semplicemente come un asset, ottenibile da un semplice scambio economico. Non si vedrebbe motivo, allora, per cui chiunque non vi possa accedere senza alcuno sforzo. Al contrario, si attivano processi di sviluppo di business solo pensando che le buone soluzioni provengono dall'interno e che, una nuova metodologia o originali strumenti d'analisi, possono fornire un indirizzo e un sostegno alla leadership, ma non sostituirla.

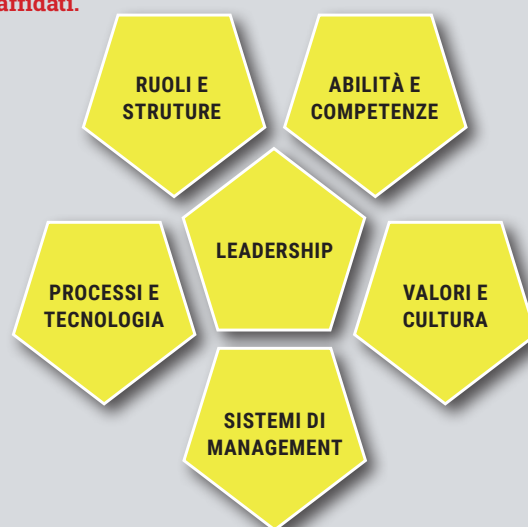
- **Il mito della tecnologia:** un modo ingenuo per pensare al cambiamento organizzativo è di usare sofisticati strumenti software (es.: applicazioni verticali per la programmazione della produzione, la manutenzione degli impianti o la gestione della qualità) ritenendo così di esorcizzare le difficoltà di inserimento di nuovi modelli gestionali. In realtà la tecnologia dell'informazione incide solo in parte con lo sviluppo in ambito organizzativo, almeno finché questo si connota come azione diffusa sulle sei dimensioni che, dell'organizzazione, rappresentano la sintesi (Box 4).

Sono queste dimensioni che contraddistinguono l'unicità di ogni organizzazione, complesso risultato di un amalgama creatosi col tempo, a partire dal momento in cui il suo fondatore ha intravisto un'opportunità nel mercato. Ciò che l'IT può svolgere è una

## 6D MODEL

Per avere una vista sistemica dell'organizzazione occorre considerarla come il risultato delle mutue relazioni che intervengono tra le parti che la compongono:

- la leadership, che è in grado di guidare l'azione agendo in modo situazionale su persone e loro comportamenti;
- i valori e la cultura, che dettano regole, non scritte ma a tutti note e da tutti condivise, su "come si fanno le cose qui";
- i sistemi di management, ovvero gli strumenti con cui i leader influenzano l'azione delle persone e misurano i risultati ottenuti;
- i processi e le tecnologie, tramite cui i fattori di produzione vengono impiegati o trasformati per produrre valore;
- il disegno dei ruoli e delle strutture, con cui si presidiano coordinamento e distribuzione delle responsabilità in capo ai diversi attori;
- le competenze e le abilità, che danno evidenza della capacità delle persone di realizzare gli obiettivi e i compiti loro affidati.



Box 4

funzione sussidiaria, di sostegno e di abilitazione, in un intervento che si articola su uno spazio ben più eterogeneo e intricato di una semplice lista di codici.

- **Tutto subito:** spesso, grandi e ambiziosi progetti si collocano su un ristretto arco temporale, sostenendo che cambiamenti importanti possano essere ottenuti velocemente. Questo assioma, purtroppo, si scontra con l'esperienza pratica, dove la qualità di un intervento non va misurata su obiettivi di ottimo assoluto ed attuazione istantanea, ma di solido valore e di persistenza nel tempo. D'altro canto, l'enfasi per soluzioni best of breed e prompt delivery si configura nell'Attention Deficit Disorder di una parte del management, nella rincorsa a sempre nuovi stimoli che portano in secondo piano iniziative appena avviate e nella convinzione di poter fare innovazione in questo modo schizofrenico. La giusta misura



## 10 REGOLE PER LA CONSULENZA OPERATIVA

Box 5

- 1 ESSERE D'AIUTO:** dato che il territorio dell'organizzazione è incerto e mutevole, non è possibile irrigidirsi su un'ipotesi di lavoro ma occorre modificare obiettivi e metodi in corso d'opera.
- 2 BAGNO DI REALTÀ:** la metodologia utilizzata può rendere sclerotica l'azione, è bene quindi che non comandi la realtà ma le si adatti attraverso opportune tecniche e approcci.
- 3 EVIDENZE OGGETTIVE:** vanno distinti con cura eventi e dati disponibili da ipotesi e congetture, evitando di prevaricare sulla realtà (il territorio) con propri modelli e convinzioni (le nostre mappe mentali).
- 4 CONDIZIONAMENTI INVOLONTARI:** focalizzazione e scelta dell'ambito d'indagine incidono sulla diagnosi limitando il campo d'azione e oscurando, alle stesse risorse interne, possibili diverse priorità.
- 5 TRANSFERT DEI PROBLEMI:** la ricerca del miglioramento deve restare interesse primario del Cliente e se un esterno se ne fa carico non potrà essere un comportamento funzionale a una relazione d'aiuto.
- 6 FIDUCIA ALL'ESPERIENZA:** ogni intervento sull'organizzazione tende a condizionarne valori e cultura, creando resistenza al cambiamento, solo il Cliente conosce quale massimo sforzo è ammissibile.
- 7 CONDIZIONAMENTO TEMPORALE:** non tutti i momenti sono opportuni per avviare azioni sull'organizzazione, tensioni interne, disponibilità dei decisori, picchi di carico vanno considerati vincoli inviolabili.
- 8 EFFETTO LEVA:** anche nella cultura più omogenea esistono persone che hanno idee devianti, su queste occorre agire per mettere in discussione, dall'interno, lo status quo di un processo.
- 9 ERRORI INCONSAPEVOLI:** un intervento sull'organizzazione comporta sempre lacune o scelte non ottimali, l'errore sta nel non sfruttare queste occasioni di apprendimento per futuri miglioramenti.
- 10 CONFRONTO APERTO:** come vuole il metodo del consenso, decisioni importanti e scelte sostanziali è bene provengano da un confronto tra punti di vista eterogenei e diverse interpretazioni della realtà.

delle proprie risorse e delle proprie ambizioni è, però, un problema che va risolto a monte e poco ha a che vedere con un intervento di consulenza operativa.

- **Sincretismo e ambiguità del management:** la prima, giustificata preoccupazione di chi risponde dei risultati di business è di coinvolgere i collaboratori senza che questi siano distolti dalla loro attività quotidiana. È evidentemente una contraddizione in termini, che va sanata con il buon senso. Come si possono rifare le autostrade senza interrompere il traffico, pur con qualche disagio, bisogna prendere provvedimenti perché si possa lavorare sull'organizzazione senza che l'organizzazione smetta di lavorare. Tali provvedimenti vanno dall'impegno di ore di straordinario alla rarefazione di attività non di immediato effetto sulla gestione corrente, dalla distribuzione ai colleghi di incarichi affidati a figure chiave all'introduzione di personale di supporto pro tempore. Le alternative sono numerose, in ogni caso si tratta di una difficoltà oggettiva che non si risolve con la semplice negazione del problema.

- **Non esistono soluzioni semplici a problemi complessi:** una incoerenza diffusa, ma non correttamente percepita, sta nel convincimento che, per quanto siano vaste e articolate le questioni da affrontare, ne esista sempre un'elementare ed ovvia risposta. L'esperienza insegna, al contrario, che ogni contromisura ha sempre un grado di complessità superiore del fenomeno che va a mitigare (ovvero, citando Albert Einstein, «Nessun problema si può risolvere allo stesso livello di conoscenza che l'ha prodotto»). Dato che, per

la logica delle sei dimensioni che la compongono, ogni organizzazione non può che essere caratterizzata da complesse interazioni tra le sue parti, è illusorio pensare che vi siano immediate e facili soluzioni a portata di mano.

Un buon vademecum per il Consulente che voglia evitare i cinque errori indicati si può ricondurre a dieci regole auree (Box5) di cui tener conto fin dal primo momento che si interagisce con il Cliente.

### LA MISSIONE DEL CONSULENTE

Scopo precipuo del Consulente che si muove in ambito operativo è far emergere le idee dall'interno, giocando sul doppio binario delle soluzioni sostenibili (anche se non ottimali) e dell'enfasi sul processo con cui quelle soluzioni sono realizzate (ancor più che sulla loro efficacia). Una prima ambiguità che va risolta, sta nel paradosso Accuratezza/Precisione (Fig. 4).

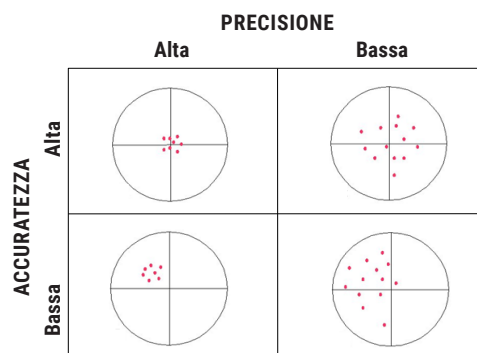


Figura 4

Se si intende per accuratezza quanto ci si approssimi, mediamente, alla misura vera di un fenomeno, e per precisione quanto sia limitata la variabilità di tale misura, le soluzioni sostenibili saranno caratterizzate da una buona accuratezza anche se a scapito di una limitata precisione. Scartata, infatti, la soluzione ottimale (quadrante Nord/Ovest) in conformità all'adagio per cui "l'ottimo è nemico del buono", non ha senso pensare a formule sofisticate, caratterizzate da bassa varianza (elevata precisione), ma piuttosto realizzare processi che vanno abbastanza bene e che contengono al proprio interno, attraverso la condivisione di un metodo, i prodromi per il miglioramento. Nella sua opera di sintesi e mediazione, il Consulente deve quindi tener presente questo primo principio: avvicinarsi, anche se in modo approssimato, ad un buon risultato, lasciando che siano i membri dell'organizzazione a perfezionarlo in un secondo momento. Dato che una soluzione è accettabile solo se viene dall'interno e che il suo compito è di facilitarne individuazione e attuazione, il Consulente dovrà usare opportuni strumenti per giungere a decisioni secondo la

logica del consenso. A tale riguardo può essere efficace il metodo delle Priorità Istantanee (Box 6) che, tramite un'intuitiva procedura, porta a prendere in esame tutte le possibili alternative, a valutarle prima a livello del singolo, poi a confrontarle a livello di gruppo e, infine, a discuterne le varianze più significative dando ad ognuno il necessario spazio d'interazione.

Un sistema più semplice ma meno strutturato è la tecnica del Planning Poker. Ad ogni membro del team viene dato un mazzo di carte ciascuna delle quali riporta un valore che, per creare differenze elevate di giudizio, è attribuito secondo la sequenza di Fibonacci (dove, dopo aver contato fino a tre, il punteggio seguente è ottenuto sommando i due valori che lo precedono: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21 ecc.). Alla lettura di ogni alternativa ai Team Member, cui è stato dato prima il tempo per attribuire una propria scala di priorità secondo un predefinito criterio (Box 7), è chiesto di passare una delle carte del proprio mazzo al Team Leader per essere collocate su una lavagna in corrispondenza della soluzione valutata.



## IL METODO DELLE PRIORITÀ Istantanee

Per prendere rapidamente una decisione di gruppo scegliendo tra un dato numero di alternative nel rispetto del principio del consenso, è una buona pratica seguire una procedura in quattro passi:

1. il Team Leader attribuisce un numero indice alle alternative in esame;
2. ciascun Team Member confronta a coppie tutte le alternative (es.: procedendo in senso verticale, la 1 vs. la 2; la 1 vs. la 3; la 1 vs. la 4 ecc.) segnando quella che ritiene più valida ed elencando il proprio ordine di priorità;
3. il numero di preferenze attribuito dai Team Member viene sommato ottenendo così l'ordine di priorità del gruppo;
4. ogni scostamento superiore a tre posizioni tra l'indicazione del singolo Team Member e quella del gruppo viene discusso e ne vengono approfondite le cause che hanno portato a tale divario.

In questo modo saranno garantiti:

- la completezza dell'esame (tutte le alternative sono state confrontate tra loro da tutti i Team Member);
- il confronto tra le diverse opinioni, prospettive e criteri di giudizio, laddove sia importante la differenza di vedute.

### METODO DELLE PRIORITÀ Istantanee

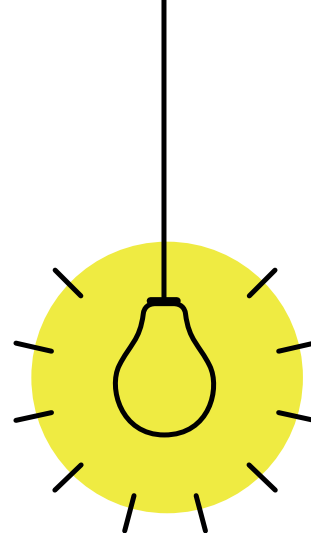
1	2																
1	3	2	3														
1	4	2	4	3	4												
1	5	2	5	3	5	4	5										
1	6	2	6	3	6	4	6	5	6								
1	7	2	7	3	7	4	7	5	7	6	7						
1	8	2	8	3	8	4	8	5	8	6	8	7	8				
1	9	2	9	3	9	4	9	5	9	6	9	7	9	8	9		
1	10	2	10	3	10	4	10	5	10	6	10	7	10	8	10	9	10

Alternative	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Legenda

- A numero di priorità assegnate singolarmente
- B ordine di priorità attribuito da ogni singolo decisore
- C conteggio delle preferenze assegnate dal gruppo
- D ordine di priorità attribuito dal gruppo

Note



## IL METODO ICE

Per dare priorità ad una serie di opzioni è ragionevole valutarle secondo i seguenti fattori:

- ✓ **IMPACT:** quanto ogni azione incide in termini di beneficio
- ✓ **COST:** quanto costa metterla in atto
- ✓ **EASINESS:** quant'è complicato realizzarla

Indicativamente si possono utilizzare le seguenti tabelle:

IMPATTO	COSTO	FACILITÀ
Basso: l'azione riduce il problema ma non in modo significativo <span style="float: right;">-</span>	Basso: stimato inferiore a 100€ <span style="float: right;">++</span>	Bassa: si modifica l'attuale prassi in più aree di lavoro <span style="float: right;">-</span>
Medio: il problema è ridimensionato in modo significativo <span style="float: right;">+</span>	Medio: stimato tra 100 e 1.000€ <span style="float: right;">+</span>	Media: si modifica l'attuale prassi ma solo nell'area d'interesse <span style="float: right;">+</span>
Alto: la soluzione elimina il problema <span style="float: right;">++</span>	Alto: stimato superiore a 1.000€ <span style="float: right;">-</span>	Alta: non è richiesta una modifica delle procedure attuali <span style="float: right;">++</span>

Box 7

A mano a mano che l'esame procede ci si sofferma sulle maggiori differenze e se ne discute il motivo, argomentando i propri giudizi per operare, di nuovo, nella logica del consenso. In ogni caso è utile ricordare la funzione di facilitatore pro tempore del Consulente e il suo ruolo abilitante nella comunicazione, magari utilizzando una storia, modo semplice per colpire, con efficacia, l'immaginario di chi ascolta eliminando ambiguità, pregiudizi ed equivoci (Box 8).

Box 8

## I CAMELLI DI ISFAHAN

In un'antica città dell'Oriente, un giorno morì un ricco mercante. Nel suo testamento costui chiese che i suoi cammelli venissero suddivisi tra gli eredi in questo modo:

- la metà doveva andare al figlio maggiore
- un terzo al secondogenito
- la restante parte andava divisa equamente tra le due mogli

I familiari del mercante erano sconcertati perché i 17 cammelli lasciati in eredità non si potevano dividere in quel modo. Un pellegrino, di passaggio per quella città, si propose di risolvere la questione e aggiunse il proprio cammello ai 17 contesi, ne diede quindi 9 al figlio maggiore, 6 al minore e, recuperato il proprio, nel riprendere il viaggio, lasciò alle due mogli un cammello ciascuna.

## CONCLUSIONI

Pensando al futuro della consulenza operativa si possono distillare tre idee fondamentali, tre suggerimenti da tenere a mente secondo la regola del "due più e un meno":

- più profondità negli interventi, rinunciando alla loro ampiezza perché siano le risorse interne, acquisiti metodi e strumenti, a proseguire il percorso tracciato e perché l'azione condotta risulti incisiva e ben radicata nel modo di lavorare (dunque nella cultura) dell'azienda cliente;
- più integrazione, con ciò intendendo un lascito tutt'altro che secondario da parte del Consulente, una risposta alla debolezza, insita nella propensione del management, a specializzare e parcellizzare contraddicendo i dettami dell'approccio per processi e della natura sistemica dell'organizzazione;
- meno *deja vu*, nel senso di approcci preconfezionati, che applicano metodologie rigide e universali, sigle di moda in quel momento (TQM, TPM, JIT, BPR, CRM, QFD ecc.) ma che non necessariamente sono priorità per il cliente.

Di certo quanto più la consulenza operativa, invece di essere interpretata come un necessario investimento sul medio periodo, sarà letta come un costo certo con benefici omeopatici, e magari confusa con la formazione frontale, tanto più si ridurrà la sua efficacia e, di conseguenza, il suo utilizzo. Per contro, citando Niels Bohr: «Fare previsioni è un esercizio quanto mai difficile, specialmente riguardo al futuro».

# LOGISTICA Management

## Iniziative Editoriali

SPECIALI

DOSSIER

ANNUARIO

N°311 GENNAIO/FEBBRAIO

\* **INCHIESTA** DI LOGISTICA MANAGEMENT (I PARTE):

LA LOGISTICA DEL "NEW NORMAL". *PARLANO GLI OPERATORI*

**DOSSIER:** TMS: LA PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DEI TRASPORTI

**DOSSIER:** TECNOLOGIE E SISTEMI PER LA TRACCIABILITÀ

N°312 MARZO

\* **INCHIESTA** DI LOGISTICA MANAGEMENT (II PARTE):

LA LOGISTICA DEL "NEW NORMAL". *IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE.*

\* **SPECIALE** MATERIAL HANDLING AVANZATO, AUTOMAZIONE E ROBOTICA PER LA FABBRICAZIONE PER LA LOGISTICA

**DOSSIER:** SOFTWARE PER LA PRODUZIONE (MPS/MRP/ MES/APS)

N°313 APRILE

\* **SPECIALE** ECOMMERCE E OMNICANALITÀ

**DOSSIER:** MAGAZZINI AUTOMATICI E ATTREZZATURE PER IL MAGAZZINO

N°314 MAGGIO

\* **SPECIALE** IMMOBILI LOGISTICI "INTELLIGENTI"

\* **SPECIALE** DIGITAL SERVICIZATION & SERVICE

**DOSSIER:** VEICOLI AUTONOMI PER IL TRASPORTO INTERNO

N°315 GIUGNO

\* **SPECIALE** LA LOGISTICA DEL SETTORE ALIMENTARE E CATENA DEL FREDDO

**DOSSIER:** CARRELLI ELEVATORI

N°316 LUGLIO/AGOSTO

**ANNUARIO 2021/2022**

SELEZIONE DEI MIGLIORI FORNITORI PER LA LOGISTICA

- ▶ Operatori logistici a valore aggiunto
- ▶ Movimentazione e Stoccaggio
- ▶ Information Technology per la logistica (*hardware & Software*)
- ▶ Consulenza e formazione

N°317 SETTEMBRE

\* **SPECIALE** FAST MOVING CONSUMER GOODS CON FOCUS SUL SETTORE BEAUTY

\* **SPECIALE** PACKAGING

**DOSSIER:** GESTIONE FLOTTE E TRASPORTI (TMS)

N°318 OTTOBRE

\* **SPECIALE** SOSTENIBILITÀ: IMMOBILI LOGISTICI, VEICOLI, ENERGIA RINNOVABILE

**DOSSIER:** SUPPLY CHAIN MANAGEMENT/WMS

N°319 NOVEMBRE

\* **SPECIALE** IL TRASPORTO DELLE MERCI PERICOLOSE E I TRASPORTI ECCEZIONALI

\* **SPECIALE** SUPPLY CHAIN RESILIENTE. GESTIONE DEL RISCHIO. SICUREZZA ED ASSICURAZIONI.

**DOSSIER:** SALES & OPERATIONS PLANNING (S&OP)

N°320 DICEMBRE

\* **SPECIALE** INTERMODALITÀ E MULTIMODALITÀ

**DOSSIER:** IL PICKING

**DOSSIER:** VEICOLI E ATTREZZATURE PER IL TRASPORTO INTERMODALE

**LOGISTICA Management**

PER INFORMAZIONI: Editrice TeMi  
marketing@editricetemi.com 039 2302398

