

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 8

Operations e Gestione dei Processi

Come funziona davvero un'operazione: efficienza, qualità e miglioramento continuo dei processi aziendali.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è la gestione operativa (operations)	4
3. Mappare un processo: gli strumenti di base	6
4. Efficienza ed efficacia: due obiettivi distinti.....	9
5. La gestione della capacità produttiva.....	11
6. La qualità nei processi operativi.....	13
7. Il miglioramento continuo dei processi.....	15
8. La gestione della catena di fornitura (supply chain)	17
9. Caso pratico guidato.....	19
10. Glossario dei termini chiave.....	21
11. Checklist finale e autoverifica.....	22
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	23

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, affrontando la gestione operativa (operations), cioè l'insieme dei processi attraverso cui un'organizzazione trasforma risorse in prodotti o servizi effettivamente erogati al cliente. Se le dispense precedenti hanno esplorato pianificazione, controllo economico-finanziario, organizzazione, persone e marketing, questa dispensa completa il quadro affrontando il "motore operativo" dell'organizzazione: i processi attraverso cui il valore viene concretamente prodotto e consegnato.

Indipendentemente dal settore specifico — manifatturiero, servizi, distribuzione — ogni organizzazione ha processi operativi che possono funzionare in modo più o meno efficiente, e un Business Manager efficace sviluppa la capacità di osservarli con occhio critico, individuando aree di miglioramento anche senza una formazione tecnica specialistica in ingegneria dei processi.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le dispense precedenti di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, i concetti fondamentali della gestione operativa, applicabili a contesti molto diversi tra loro, dal manifatturiero ai servizi.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere che cos'è la gestione operativa e la sua rilevanza per un Business Manager;
2. Saper mappare un processo con gli strumenti di base;
3. Distinguere efficienza ed efficacia come obiettivi complementari;
4. Comprendere i principi di gestione della capacità produttiva;
5. Conoscere i principi fondamentali della qualità nei processi operativi;
6. Applicare tecniche di miglioramento continuo e comprendere le basi della gestione della catena di fornitura.

2. Che cos'è la gestione operativa (operations)

La gestione operativa comprende l'insieme delle attività attraverso cui un'organizzazione pianifica, organizza e controlla i processi che trasformano input (materie prime, informazioni, competenze) in output (prodotti, servizi) destinati al cliente finale.

Operations non è solo produzione manifatturiera

Un errore frequente, specie in chi associa il termine "operations" esclusivamente al contesto industriale, è pensare che questi principi si applichino solo alla produzione fisica di beni. In realtà, ogni organizzazione, anche quelle che erogano esclusivamente servizi, ha processi operativi da gestire: uno studio professionale ha un processo di erogazione della consulenza, un'organizzazione sanitaria ha processi di erogazione delle prestazioni, un'organizzazione di formazione ha processi di erogazione dei corsi.

Perché un Business Manager deve occuparsene

- I processi operativi determinano direttamente i costi diretti già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso, con impatto immediato sulla marginalità;
- La qualità dei processi operativi determina in larga misura l'esperienza effettiva del cliente, con impatto diretto sulla marca già discussa nella Dispensa 7;
- I colli di bottiglia operativi limitano la capacità di crescita dell'organizzazione, indipendentemente da quanto efficace sia la strategia commerciale nel generare nuova domanda.

Le domande fondamentali della gestione operativa

7. Che cosa produciamo, e per chi? (collegamento diretto con il posizionamento già presentato nella Dispensa 7);
8. Come lo produciamo, con quali processi e risorse?
9. Quanto ne produciamo, e con quale flessibilità rispetto alle variazioni di domanda?
10. Con quale livello di qualità, e come lo controlliamo?

Un principio da tenere presente lungo l'intera dispensa: i processi operativi, per quanto possano apparire distanti dalle competenze pregresse di un manager con background non tecnico, seguono logiche relativamente accessibili anche senza una formazione specialistica in ingegneria: comprendere come un'attività si svolge, dove si generano i ritardi o gli sprechi, e come misurarne l'efficienza sono competenze acquisibili con metodo, non riservate a soli specialisti tecnici.

Il collegamento con la qualità percepita dal cliente

Un ultimo elemento introduttivo, prima di addentrarsi negli strumenti specifici nei capitoli successivi, riguarda il collegamento diretto tra la qualità dei processi operativi e la percezione complessiva che il cliente ha dell'organizzazione: un cliente raramente osserva direttamente i processi interni, ma ne percepisce costantemente gli effetti attraverso i tempi di attesa, l'affidabilità delle consegne, la coerenza della qualità ricevuta. Un Business Manager che investe nel miglioramento dei processi operativi della propria area investe, indirettamente ma concretamente, anche nella marca e nella soddisfazione del cliente già discusse nella Dispensa 7 di questo percorso.

3. Mappare un processo: gli strumenti di base

Il primo passo per comprendere e migliorare un processo operativo consiste nel mapparli esplicitamente: rappresentare in modo visivo la sequenza di attività che lo compongono, spesso rivelando inefficienze o ambiguità mai rese esplicite in precedenza.

Il diagramma di flusso (flowchart)

Lo strumento più semplice e diffuso per mappare un processo è il diagramma di flusso, che rappresenta graficamente la sequenza delle attività, le decisioni intermedie, e i diversi soggetti coinvolti, secondo una logica per molti aspetti simile alla mappatura dei processi trasversali già introdotta nella Dispensa 5 di questo percorso.

Come costruire una prima mappatura

1. Definire chiaramente il punto di inizio e il punto di fine del processo da mappare;
2. Elencare, in sequenza, tutte le attività intermedie, coinvolgendo le persone che effettivamente le svolgono, non limitandosi a una ricostruzione teorica dall'alto;
3. Per ciascuna attività, annotare chi la svolge, quanto tempo richiede tipicamente, e quali input necessita per iniziare;
4. Evidenziare i punti di passaggio tra funzioni o persone diverse, spesso le aree più critiche per ritardi o errori, come già osservato nella Dispensa 5 a proposito dei processi trasversali;
5. Confrontare la mappa così costruita con la percezione iniziale del processo: spesso emergono passaggi dimenticati, duplicazioni o ambiguità non evidenti prima della mappatura esplicita.

La distinzione tra attività a valore aggiunto e non a valore aggiunto

Una volta mappato il processo, è utile classificare ciascuna attività secondo la prospettiva del cliente: genera un valore percepito dal cliente finale, oppure è un'attività necessaria per ragioni organizzative interne ma che il cliente non percepirebbe come valore (ad esempio controlli amministrativi, passaggi di autorizzazione, tempi di attesa tra una fase e l'altra).

Attività a valore aggiunto	Attività non a valore aggiunto
Lavorazione effettiva del prodotto/servizio	Tempi di attesa tra una fase e l'altra
Personalizzazione richiesta dal cliente	Controlli e autorizzazioni ridondanti
Consegna e comunicazione al cliente	Ricerca di informazioni o materiali mal organizzati

Non tutte le attività non a valore aggiunto sono eliminabili: alcuni controlli, ad esempio quelli di sicurezza o di conformità normativa già incontrati in altri percorsi di questa collana,

restano necessari anche se il cliente finale non li percepisce direttamente come valore. L'obiettivo non è eliminare indiscriminatamente ogni attività di questo tipo, ma renderle esplicite e valutarne consapevolmente la reale necessità.

4. Efficienza ed efficacia: due obiettivi distinti

Un concetto fondamentale, spesso confuso nel linguaggio comune, distingue efficienza ed efficacia: due obiettivi entrambi rilevanti per la gestione operativa, ma logicamente distinti e talvolta in tensione tra loro.

Che cosa distingue i due concetti

- L'efficacia riguarda il fare le cose giuste: un processo efficace produce l'output desiderato, con le caratteristiche di qualità richieste dal cliente;
- L'efficienza riguarda il fare bene le cose, cioè utilizzare il minor volume possibile di risorse (tempo, costi, materiali) per ottenere un determinato risultato.

Un processo può essere efficiente ma non efficace, o viceversa

Un processo estremamente rapido ed economico, ma che produce un output di qualità insufficiente per le esigenze del cliente, è efficiente ma non efficace. Un processo che produce esattamente ciò che il cliente desidera, ma con tempi e costi eccessivi rispetto a quanto necessario, è efficace ma non efficiente. Un buon Business Manager dovrebbe sempre valutare entrambe le dimensioni congiuntamente, evitando di ottimizzare l'una a scapito eccessivo dell'altra.

Alcuni indicatori tipici di efficienza operativa

- Tempo di ciclo (cycle time): il tempo totale necessario per completare un'unità di prodotto o servizio, dall'inizio alla fine del processo;
- Tasso di utilizzo delle risorse (capacità produttiva utilizzata rispetto alla capacità disponibile), approfondito nel prossimo capitolo;
- Costo unitario di produzione o erogazione, collegato direttamente ai costi variabili già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso.

Alcuni indicatori tipici di efficacia

- Tasso di conformità o di errore: la percentuale di output che rispetta pienamente le specifiche richieste;
- Soddisfazione del cliente rispetto all'output ricevuto, già incontrata in altri percorsi di questa collana;
- Tasso di rispetto delle scadenze concordate con il cliente.

Un principio pratico

Prima di intervenire su un processo per migliorarne l'efficienza (ridurre tempi e costi), è sempre opportuno verificare che il processo sia già efficace, cioè che produca effettivamente ciò che il cliente desidera. Rendere più efficiente un processo che produce un output non pienamente

rispondente alle esigenze del cliente significa, in sostanza, produrre più rapidamente e a minor costo qualcosa che comunque non soddisfa pienamente il destinatario finale.

5. La gestione della capacità produttiva

Un tema centrale della gestione operativa riguarda la capacità produttiva: il volume massimo di output che un processo può generare in un determinato periodo di tempo, e come questa capacità va gestita in relazione alla domanda effettiva.

Il concetto di collo di bottiglia (bottleneck)

In qualunque processo composto da più fasi in sequenza, esiste tipicamente una fase che limita la capacità complessiva dell'intero processo: il collo di bottiglia. Anche se tutte le altre fasi avessero capacità illimitata, la capacità complessiva del processo non potrebbe mai superare quella della fase più lenta o meno capiente.

Come identificare un collo di bottiglia

Applicando la mappatura del processo già presentata nel capitolo 3, un collo di bottiglia si riconosce tipicamente osservando dove si accumula il lavoro in attesa (le code più lunghe), quale fase determina il ritmo complessivo dell'intero processo, e quale risorsa (persone, macchinari, spazio) risulta costantemente satura, mentre le altre fasi presentano periodi di inattività in attesa del suo output.

Le strategie di gestione della capacità

6. Aumentare la capacità del collo di bottiglia specifico, attraverso investimenti mirati (nuovo personale, nuove attrezzature) concentrati esattamente sulla fase limitante, piuttosto che su tutto il processo indistintamente;
7. Bilanciare il carico tra le diverse fasi, spostando risorse dalle fasi con capacità in eccesso verso il collo di bottiglia, ove tecnicamente possibile;
8. Gestire la domanda, ad esempio attraverso politiche di prenotazione o pianificazione che distribuiscano nel tempo picchi di domanda che altrimenti sovraccaricherebbero il collo di bottiglia in momenti specifici;
9. Accettare consapevolmente il limite di capacità, rinunciando a una parte della domanda potenziale nei periodi di picco, quando un ulteriore investimento non sarebbe economicamente giustificato per un incremento di capacità utilizzato solo occasionalmente.

Un esempio pratico

In un processo di erogazione di servizi di consulenza composto da acquisizione del cliente, analisi preliminare, elaborazione della proposta e consegna finale, se l'elaborazione della proposta richiede sistematicamente più tempo delle altre fasi, accumulando un arretrato crescente, essa costituisce il collo di bottiglia: investire in ulteriore capacità commerciale per acquisire più clienti,

senza prima affrontare questo collo di bottiglia, produrrebbe solo un arretrato ancora maggiore, senza alcun beneficio reale sulla capacità complessiva di erogazione del servizio.

Un principio fondamentale della gestione della capacità, spesso sintetizzato nella cosiddetta "teoria dei vincoli": il miglioramento di qualunque fase del processo diversa dal collo di bottiglia non produce alcun miglioramento della capacità complessiva del sistema. Concentrare gli sforzi di miglioramento esattamente sul vincolo effettivo, invece di disperdersi su altre fasi apparentemente problematiche ma non realmente limitanti, è la chiave per un intervento efficace.

6. La qualità nei processi operativi

Applicando alla materia operativa un tema già incontrato con taglio più tecnico in altri percorsi di questa collana (in particolare a proposito dei sistemi di gestione qualità ISO 9001), presentiamo qui i principi essenziali della qualità applicati ai processi operativi quotidiani.

La qualità come conformità alle specifiche

Una prima definizione di qualità, di matrice operativa, la identifica come il grado di conformità dell'output alle specifiche definite: un prodotto o servizio di qualità è quello che rispetta esattamente quanto promesso o concordato, non necessariamente quello con le caratteristiche tecniche più elevate in assoluto.

Il costo della non qualità

Un concetto importante per un Business Manager è il costo della non qualità: le conseguenze economiche di un output non conforme, che includono non solo il costo diretto di correzione (rilavorazione, sostituzione, rimborso), ma anche costi indiretti spesso sottovalutati, come il danno reputazionale, il tempo dedicato dal management alla gestione del problema, e il rischio di perdita del cliente.

Il controllo qualità in corso di processo, non solo a valle

Un principio consolidato nella gestione operativa moderna è che il controllo qualità sia più efficace, ed economicamente più conveniente, quando integrato lungo tutto il processo, non limitato a un'ispezione finale sull'output completato: individuare un problema in una fase intermedia costa tipicamente meno che scoprirlo solo alla fine, quando l'intero valore del processo è già stato investito nella produzione dell'output difettoso.

Gli standard e le procedure operative

Coerentemente con quanto già osservato in altri percorsi di questa collana a proposito della standardizzazione, procedure operative chiaramente documentate (i cosiddetti standard operativi, SOP) riducono la variabilità del processo e, di conseguenza, la probabilità di errori, specie per attività ripetitive svolte da più persone o team diversi.

Un principio pratico per un Business Manager

Quando si riscontra un problema di qualità ricorrente nella propria area, è utile porsi la domanda: si tratta di un errore occasionale di una singola persona, o di un problema sistemico del processo stesso, che si ripresenterebbe indipendentemente da chi lo esegue? Applicando la stessa logica già incontrata in altri percorsi di questa collana a proposito dell'analisi delle cause profonde, un problema sistemico richiede un intervento sul processo, non solo un richiamo o una formazione aggiuntiva alla singola persona coinvolta nell'ultimo episodio riscontrato.

7. Il miglioramento continuo dei processi

Applicando alla materia operativa il ciclo PDCA già presentato in altri percorsi di questa collana a proposito dei sistemi di gestione, concludiamo la trattazione dei principi operativi con gli strumenti del miglioramento continuo, un approccio strutturato al perfezionamento progressivo dei processi nel tempo.

Il ciclo di miglioramento applicato ai processi operativi

10. Identificare un processo prioritario da migliorare, applicando un criterio di selettività (ad esempio un processo con elevato impatto sul cliente, o con evidenti inefficienze già segnalate dal team);
11. Mappare il processo attuale (as-is) con gli strumenti già presentati nel capitolo 3;
12. Identificare le principali criticità, distinguendo attività a valore aggiunto da attività non a valore aggiunto, e individuando eventuali colli di bottiglia secondo i principi del capitolo 5;
13. Progettare il processo migliorato (to-be), coinvolgendo le persone che effettivamente lo eseguono, secondo i principi di coinvolgimento già più volte richiamati in questo percorso;
14. Implementare il cambiamento, tipicamente attraverso un periodo di sperimentazione limitata prima di un'estensione completa;
15. Misurare i risultati e, se necessario, aggiustare ulteriormente, secondo la stessa logica di ciclo continuativo già incontrata più volte in questa collana.

Il coinvolgimento delle persone che eseguono il processo

Un principio fondamentale, spesso trascurato in interventi di miglioramento progettati esclusivamente dall'alto, è che le persone che eseguono quotidianamente un processo possiedono tipicamente una conoscenza pratica delle sue criticità reali, superiore a quella che un manager può acquisire da una prospettiva puramente osservativa. Coinvolgere attivamente queste persone nella progettazione del miglioramento, oltre a produrre soluzioni tecnicamente più efficaci, ne favorisce anche una maggiore accettazione e sostenibilità nel tempo.

Piccoli miglioramenti incrementali vs cambiamenti radicali

È utile distinguere tra un approccio di miglioramento continuo attraverso piccoli passi incrementali, sostenibile e a basso rischio, ma con risultati che si accumulano gradualmente nel tempo, e interventi di trasformazione più radicale (redesign) di un intero processo, potenzialmente più rapidi nell'ottenere risultati significativi ma anche più rischiosi e dispendiosi in termini di risorse e gestione del cambiamento organizzativo.

Per un Business Manager alle prime armi con la gestione operativa, è generalmente consigliabile iniziare con interventi di miglioramento incrementale su processi circoscritti, costruendo progressivamente esperienza e credibilità, prima di affrontare interventi di

trasformazione più ampia e complessa, che richiedono competenze di gestione del cambiamento più sofisticate.

8. La gestione della catena di fornitura (supply chain)

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con alcuni cenni sulla gestione della catena di fornitura, l'insieme delle relazioni e dei processi che collegano un'organizzazione ai propri fornitori a monte e, in alcuni casi, ai propri distributori a valle.

Perché la supply chain riguarda anche un Business Manager non specialista

Anche un Business Manager che non gestisce direttamente la funzione acquisti o logistica dipende, per il funzionamento della propria area, dall'affidabilità dei fornitori a monte: ritardi o problemi di qualità nella catena di fornitura si traducono direttamente in difficoltà nell'erogazione del proprio prodotto o servizio al cliente finale.

I principali rischi della catena di fornitura

- Concentrazione eccessiva su un unico fornitore critico, che espone a un rischio significativo in caso di problemi specifici di quel fornitore (interruzione dell'attività, difficoltà finanziarie, problemi di qualità);
- Tempi di approvvigionamento (lead time) lunghi, che riducono la flessibilità dell'organizzazione nel rispondere a variazioni della domanda;
- Dipendenza da fornitori geograficamente distanti, con maggiore esposizione a rischi logistici, normativi o geopolitici.

Le strategie di gestione del rischio nella supply chain

16. Diversificazione dei fornitori per gli input più critici, applicando lo stesso principio di gestione del rischio già incontrato in altri percorsi di questa collana;
17. Costruzione di relazioni di lungo periodo con i fornitori strategici, favorendo una maggiore collaborazione e trasparenza reciproca rispetto a rapporti puramente transazionali;
18. Mantenimento di scorte di sicurezza per gli input più critici, bilanciando il costo del capitale circolante immobilizzato (già discusso nella Dispensa 3 di questo percorso) con il rischio di interruzione del processo produttivo;
19. Monitoraggio periodico dell'affidabilità dei fornitori principali, attraverso indicatori quali il rispetto dei tempi di consegna concordati e la conformità qualitativa delle forniture ricevute.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

La gestione operativa, in tutte le sue declinazioni presentate in questa dispensa — mappatura dei processi, efficienza ed efficacia, gestione della capacità, qualità, miglioramento continuo, supply chain — condivide la stessa logica di fondo già incontrata più volte in questo percorso: comprendere con metodo come funzionano realmente le cose, individuare le criticità con evidenze concrete, e intervenire in modo mirato sulle leve realmente determinanti, piuttosto che disperdere sforzi generici su tutto il sistema indistintamente.

Il collegamento con il capitale circolante

Un ultimo collegamento merita di essere esplicitato: le scelte di gestione della supply chain, in particolare il livello di scorte di sicurezza mantenuto, hanno un impatto diretto sul capitale circolante già presentato nella Dispensa 3 di questo percorso. Un Business Manager che valuta le proprie decisioni di approvvigionamento tenendo conto sia del rischio operativo di interruzione sia dell'impatto sul capitale circolante immobilizzato applica, in questo ambito specifico, la stessa capacità di visione integrata tra le diverse funzioni aziendali che caratterizza l'intero approccio di questo percorso formativo.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Business Manager di una divisione che produce componenti su misura per il settore industriale riscontra un tempo medio di consegna ai clienti significativamente superiore rispetto ai concorrenti, con un impatto negativo sulla competitività commerciale segnalato ripetutamente dalla funzione vendite.

Passo 1 — Mappatura del processo

Applicando gli strumenti del capitolo 3, il Business Manager mappa l'intero processo dall'ordine del cliente alla consegna, coinvolgendo i responsabili delle diverse fasi: progettazione tecnica, approvvigionamento materiali, produzione, controllo qualità, spedizione.

Passo 2 — Identificazione del collo di bottiglia

Applicando i principi del capitolo 5, emerge che la fase di progettazione tecnica, che richiede la validazione di un unico ingegnere specializzato per ogni ordine personalizzato, costituisce il collo di bottiglia del processo: gli ordini si accumulano sistematicamente in attesa di questa validazione, mentre le fasi successive di produzione presentano periodi di inattività in attesa del suo output.

Passo 3 — Distinzione tra efficienza ed efficacia

Applicando i principi del capitolo 4, il Business Manager verifica innanzitutto che il processo sia efficace (la qualità tecnica delle validazioni non è in discussione), concentrando quindi l'attenzione specificamente sull'efficienza del collo di bottiglia identificato, senza intervenire su fasi già adeguatamente performanti.

Passo 4 — Intervento mirato sul collo di bottiglia

Applicando le strategie del capitolo 5, viene formato un secondo tecnico come backup per le validazioni più semplici, liberando l'ingegnere principale per concentrarsi sui casi più complessi, e viene introdotta una classificazione preliminare degli ordini per complessità, che permette di instradare i casi più semplici verso il nuovo tecnico formato, riducendo il carico sul collo di bottiglia originario.

Passo 5 — Misurazione dei risultati

Dopo tre mesi dall'introduzione delle modifiche, applicando gli indicatori di efficienza del capitolo 4, il tempo medio di ciclo dell'intero processo si riduce significativamente, con un miglioramento diretto della competitività commerciale segnalata inizialmente dalla funzione vendite.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come un problema apparentemente diffuso su tutto il processo (tempi di consegna troppo lunghi) fosse in realtà concentrato in una specifica fase, identificabile solo attraverso una mappatura esplicita del processo: un intervento mirato sul reale collo di bottiglia, piuttosto che un generico tentativo di velocizzare tutte le fasi indistintamente, ha prodotto un miglioramento significativo con un investimento di risorse relativamente contenuto.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Gestione operativa (operations)	Insieme delle attività attraverso cui un'organizzazione trasforma risorse in prodotti o servizi destinati al cliente.
Diagramma di flusso (flowchart)	Rappresentazione grafica della sequenza di attività che compongono un processo.
Attività a valore aggiunto	Attività che genera un valore percepito direttamente dal cliente finale.
Collo di bottiglia (bottleneck)	Fase di un processo che ne limita la capacità complessiva, indipendentemente dalla capacità delle altre fasi.
Tempo di ciclo (cycle time)	Tempo totale necessario per completare un'unità di prodotto o servizio, dall'inizio alla fine del processo.
Costo della non qualità	Conseguenze economiche, dirette e indirette, di un output non conforme alle specifiche richieste.
Supply chain (catena di fornitura)	Insieme delle relazioni e dei processi che collegano un'organizzazione ai propri fornitori e distributori.
Lead time	Tempo di approvvigionamento necessario per ricevere un input da un fornitore.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

20. Sapresti spiegare la differenza tra attività a valore aggiunto e non a valore aggiunto?
21. Ricordi la differenza tra efficienza ed efficacia, con un esempio?
22. Sapresti spiegare che cos'è un collo di bottiglia e perché intervenire su di esso è prioritario?
23. Ricordi che cos'è il costo della non qualità?
24. Sapresti descrivere le fasi tipiche di un ciclo di miglioramento continuo applicato a un processo?
25. Ricordi almeno tre strategie di gestione del rischio nella catena di fornitura?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 9, dedicata a digital transformation e strumenti gestionali. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi ai colli di bottiglia e al miglioramento continuo.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento su operations management e teoria dei vincoli;
- La Dispensa 8 del percorso Amministrazione, Controllo e Auditing di questa collana, dedicata ai sistemi di gestione qualità con un taglio più tecnico;
- Percorsi di formazione su metodologie di miglioramento continuo (Lean, Six Sigma), per chi desiderasse un approfondimento più strutturato;
- Il confronto diretto con i responsabili operativi della propria organizzazione, risorsa preziosa per applicare questi principi generali al proprio contesto specifico.

Chiusura della Dispensa 8

Con questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, completando la panoramica delle principali funzioni aziendali con la gestione operativa. La dispensa successiva affronterà digital transformation e strumenti gestionali, esplorando come la tecnologia digitale trasforma il modo in cui le organizzazioni, e i loro manager, lavorano quotidianamente.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026