

Premessa

Questo libro nasce da una riflessione innescata dalla lettura di un articolo di Gary Freeman Sr. pubblicato su LinkedIn, intitolato *"CSFs, OKRs, KPIs – The Leadership Trifecta that Separates the Noise from the Signal"*. Quell'articolo è stato il pretesto per raccogliere in modo organico la mia visione sul tema dell'allineamento tra Vision e KPI, costruita nel corso delle diverse esperienze professionali maturate nell'ambito dell'industria manifatturiera di processo.

Freeman evidenzia come **Critical Success Factors, Objectives and Key Results** e **Key Performance Indicators** rappresentino tre strumenti distinti ma interdipendenti, e come la loro efficacia derivi dalla capacità di integrarli in un unico sistema coerente.

Quell'intuizione, la necessità di farli funzionare come *"strati dello stesso sistema"*, mi ha spinto a riflettere su una lacuna che ho spesso osservato nella pratica industriale: l'uso frammentato di metodologie che risulterebbero molto più potenti se integrate sistematicamente.

Da qui l'idea di rovesciare la piramide tradizionale, che parte dai KPI per risalire alla strategia, ponendo invece la Vision al vertice come fonte di senso e costruendo un framework operativo completo che colleghi in modo logico e pratico **Vision → Mission → CSF → Obiettivi Strategici → OKR → KPI**.

Che cosa troverete (e che cosa non troverete) in questo libro

Questo è il primo di due libri dedicati alla traduzione pratica del framework e dei suoi contenuti. La ragione di questa suddivisione deriva unicamente dalle dimensioni progressivamente crescenti che la trattazione ha assunto nel corso della scrittura.

Per rendere l'approccio al testo più agile e meno impegnativo, si è ritenuto opportuno dividere la trattazione in due testi complementari: il primo dedicato ad approfondire le fondamenta teorico-pratiche sulle quali è

sviluppato il framework; il secondo orientato alle problematiche connesse alla sua implementazione pratica e alla sua sostenibilità nel tempo.

Questa trattazione non pretende di introdurre una rivoluzione concettuale nel management strategico. I singoli elementi, Vision, Mission, CSF, OKR e KPI, sono strumenti consolidati da decenni; anche l'idea di integrarli non è nuova.

Il valore di questo lavoro risiede altrove: nell'adattamento pratico e realistico al contesto del manifatturiero di processo.

Le teorie manageriali esistenti offrono solide basi concettuali, ma raramente tengono conto delle specificità del manifatturiero di processo. Qui la continuità produttiva, la sicurezza e la conformità normativa impongono vincoli che richiedono una traduzione operativa dei framework strategici, per renderli realmente applicabili sul campo.

I testi intendono offrire a chi condivide questa impostazione un approccio pragmatico e *"da stabilimento"*, capace di tradurre la strategia in comportamenti e risultati misurabili.

Tre sono gli elementi che rendono distintivo questo approccio:

1. La piramide rovesciata, con Vision al vertice.

Invertire la logica tradizionale, partire dal *"perché"* e non dal *"quanto"*, significa riportare il senso al centro della gestione industriale.

2. L'adattamento specifico al manifatturiero di processo.

Ogni metodologia, strumento ed esempio è calibrato sulle specificità degli ambienti produttivi industriali, dove la continuità operativa, la sicurezza e la conformità normativa creano vincoli unici.

3. Un toolkit operativo completo.

Non solo teoria, ma template, checklist e procedure step-by-step utilizzabili immediatamente dai Plant Manager.

La Piramide Rovesciata del Senso



Il filo rosso dell'esperienza

Quattro casi manifatturieri accompagneranno il lettore attraverso tutta la trattazione, fungendo da filo conduttore per illustrare l'applicazione concreta del framework in contesti diversi:

- stabilimento chimico per polimeri speciali: produzione di materiali ad alta tecnologia per settori industriali diversificati
- stabilimento farmaceutico CMO (Contract Manufacturing Organization): produzione conto terzi di principi attivi per l'industria farmaceutica

- **stabilimento farmaceutico per soluzioni sterili iniettabili:** produzione di farmaci sterili per ospedali e distribuzione farmaceutica con focus su qualità, asepsi e continuità di fornitura.
- **stabilimento alimentare per prodotti da forno surgelati:** produzione per il canale Ho.Re.Ca. e Retail professionale (Hotel, Restaurant, Catering).

Questi quattro contesti, che rappresentano anche gli ambiti all'interno dei quali è maturata la mia esperienza professionale, coprono buona parte della varietà e della complessità del manifatturiero di processo moderno: dalla tecnologia dei polimeri speciali alla severità normativa del farmaceutico, dalla criticità della sterilità alla specificità del food per i settori Retail e GDO.

Ognuno presenta sfide uniche che richiedono adattamenti specifici del modello, ma tutti dimostrano come l'approccio integrato possa generare risultati superiori rispetto all'utilizzo frammentato dei singoli strumenti.

L'approccio del libro

Il percorso segue la logica della piramide rovesciata: parte dalle fondamenta strategiche (Vision e Mission), procede con i Fattori Critici di Successo, li traduce in Obiettivi Strategici e OKR e si completa con i KPI operativi. Nel secondo volume il focus si sposta su gestione del cambiamento, leadership e sostenibilità del sistema nel tempo.

Ogni capitolo bilancia rigore metodologico e pragmatismo operativo, offrendo principi teorici solidi supportati da esempi concreti, strumenti immediatamente utilizzabili e soprattutto un approccio che riconosce la complessità della realtà manifatturiera senza per questo rinunciare alla chiarezza strategica.

Il framework che emerge non è una formula magica che risolve automaticamente tutti i problemi di gestione, ma un sistema coerente che aiuta i Plant Manager a gestire la complessità mantenendo il focus su ciò che conta davvero per il successo duraturo delle loro organizzazioni.