MCCRESCENDO
management consulting

# BEAUTIFUL NOTES

*di Carmine Tripodi,*
*CEO & Founder di MCCrescendo*

# Dall'infrastruttura al valore: la logistica delle competenze

Nella gestione della supply chain e nella logistica delle merci siamo abituati a dare grande importanza alla capacità di costruire e governare connessioni in un sistema articolato di fornitori, magazzini, impianti di produzione, piattaforme distributive e clienti. Quando uno di questi componenti viene a mancare o si interrompe un flusso, il problema diventa generalmente evidente. Una consegna è in ritardo, la produzione rallenta, un cliente non viene servito.

**Ma cosa accade quando, invece, a mancare è una competenza?**

Ogni impresa, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore di appartenenza, si confronta quotidianamente con decisioni che riguardano clienti, mercati, investimenti, scelte organizzative e modelli di innovazione. Decisioni la cui qualità dipende inevitabilmente dalle competenze disponibili e dalla capacità di renderle concretamente utilizzabili nei diversi processi decisionali.

Ecco allora che il concetto di **logistica delle competenze** può rappresentare una chiave di lettura interessante per interpretare l'efficacia dei processi decisionali. È fondamentale cioè assicurare che le competenze più idonee ("ciò che serve") siano disponibili ai diversi tavoli decisionali ("dove serve") e possano contribuire alla qualità delle decisioni prese ("quando serve").

A differenza di quanto accade nella logistica dei beni fisici, tuttavia, un deficit di competenza non determina necessariamente un'interruzione delle attività. Le imprese spesso continuano a funzionare, le decisioni vengono prese e i risultati possono persino apparire soddisfacenti. Con il rischio di effettuare delle scelte che in alcuni casi potrebbero non essere le migliori.

Ed è proprio questo uno dei rischi meno evidenti per le imprese, più difficili da percepire e da quantificare: non quello di non riuscire a decidere, quanto quello di non riconoscere e riuscire a costruire alternative potenzialmente migliori. Un costo opportunità spesso invisibile, che può limitare il potenziale di sviluppo aziendale e che rende il presidio delle competenze una questione di natura strategica, prima ancora che organizzativa.

**Come garantirsi la disponibilità delle sempre più numerose conoscenze necessarie?**

Qui la chiave è interpretare l'azienda in maniera dinamica e avere ben in mente il percorso di sviluppo e il posizionamento futuro, con il chiaro obiettivo di identificare le competenze necessarie per viverlo da protagonista.

In questo modo si possono scegliere le modalità più idonee per sviluppare le competenze centrali per la costruzione del vantaggio competitivo. Le imprese, a seconda delle proprie caratteristiche e disponibilità, possono svilupparle in autonomia, attraverso percorsi di formazione e di sviluppo manageriale interni (**"*Make*"**), possono acquisirle dall'esterno, attraverso l'inserimento di nuove risorse o l'acquisizione di aziende (**"Buy"**), oppure possono ampliare il proprio portafoglio di conoscenze attraverso relazioni con professionisti, partner e organizzazioni esterne (**"Connect"**).

E quest'ultima prospettiva, in una fase storica in cui le competenze necessarie sono sempre più variegate e occorre essere super specialisti per fare la differenza, può assumere particolare rilevanza, soprattutto per le PMI. La capacità di competere, infatti, non dipende necessariamente dal possesso diretto di tutte le competenze potenzialmente necessarie, ma si può basare anche sulla possibilità di disporre, quando serve, di ciò di cui si ha bisogno per migliorare un processo decisionale.

In questo senso, si tratta di costruire un sistema di **connessioni** capace di garantire l'accesso alle competenze adeguate e di renderle fruibili in funzione delle esigenze dell'impresa.

*Si tratta di costruire un sistema di connessioni capace di garantire l'accesso alle competenze adeguate e di renderle fruibili in funzione delle esigenze dell'impresa.*

**Disporre delle competenze adeguate è sufficiente ad ottenere i migliori risultati?**

Nel processo di gestione delle imprese occorre fare i conti con un ulteriore elemento di complessità: **le competenze**, a differenza delle merci, **non possono essere separate dalle persone che le possiedono**.

Favorire lo sviluppo di collaboratori preparati o individuare i partner esterni ideali non significa necessariamente essere nelle condizioni di valorizzarne appieno il contributo. La qualità finale delle decisioni dipende infatti non soltanto dalle conoscenze e dalle esperienze acquisite, ma anche dalla motivazione e dalla possibilità concreta di esprimersi che le persone hanno all'interno dell'organizzazione.

Ne deriva che **il presidio delle competenze e lo sviluppo delle persone** rappresentano le due **dimensioni** inscindibili **dello sviluppo manageriale**. Formazione, selezione, condivisione dei valori, delega, feedback e sistemi di incentivazione diventano così strumenti attraverso i quali costruire il contesto organizzativo ideale perché il patrimonio di conoscenze possa effettivamente tradursi quotidianamente in migliori decisioni.

**Quali sono i vantaggi di un modello efficace di logistica delle competenze?**

In questa prospettiva, costruire un modello efficace di logistica delle competenze non rappresenta soltanto una modalità per migliorare il livello di efficienza organizzativa, ma soprattutto una leva attraverso la quale rafforzare il posizionamento delle imprese all'interno dell'ambiente e nell'ecosistema degli stakeholder.

Far arrivare ai tavoli in cui si assumono decisioni strategiche persone interne e partner esterni, dotati delle competenze necessarie, motivati e in grado di mettersi a servizio di un efficace processo decisionale migliora non solo la **qualità della strategia** e, di conseguenza, i risultati che si ottengono, ma consente alle imprese di ampliare i propri **gradi di libertà strategica**, mettendole in condizione di riconoscere e perseguire opportunità prima difficilmente percorribili.

*Questo articolo riprende e valorizza l'intervento al Green Logistic Expo 2026 di Padova, lo scorso 15 ottobre.*