

Gestire le Pmi con la Teoria dei Vincoli

A conclusione della rubrica sul project management che ha focalizzato tecniche, ambiti applicativi e strumenti riflettiamo sul ruolo del project management nel contesto organizzativo delle Pmi italiane. La Teoria dei Vincoli offre un approccio alla gestione d'impresa coerente con i principi alla base di questa disciplina

di **Sara Baroni**

Le imprese, intese come sistemi organizzativi, devono il proprio successo alla capacità di un gruppo di persone di raggiungere, insieme, obiettivi più grandi di quelli che potrebbero perseguire individualmente.

Un'azienda non è un palcoscenico di solisti, al contrario è un insieme di artisti che producono, ognuno con il proprio strumento, onde sonore. La performance dipende dalla musica che queste onde, nella loro unione, riescono a produrre.

In questo caso colui che dirige e coordina, assumendo un ruolo fondamentale è il direttore d'orchestra, il quale conosce la musica, distingue i singoli suoni e sa come armonizzarli.

Il direttore d'orchestra non è un musicista. Le sue attitudini, infatti, non devono essere artistiche. È il metodo che lo guida e la conoscenza profonda del suo sistema. La pianificazione intesa come sincronizzazione è l'elemento che fornisce i mezzi necessari al direttore d'orchestra per svolgere bene il proprio lavoro.

Essa deve essere reale e deve mirare al raggiungimento di un perfetto equilibrio tra sforzi profusi e risultati richiesti, tra rispetto delle regole ed utilizzo del buonsenso, tra precisione e praticità. Ci sono tanti elementi e tante variabili che confluiscono nella pianificazione ossia tutto ciò che riguarda i processi aziendali.

Utilizzare un approccio troppo da «ingegneri» nella gestione di queste variabili conduce spesso a focalizzarsi su elementi di dettaglio, nella vana ricerca di quella condizione ideale che comunque non ci sarà mai, perdendo di vista il più ampio contesto di riferimento. Al contrario la mancanza di rigore nell'analisi della situazione mette in pericolo la capacità del sistema di pianificazione di essere realistico e quindi di rappresentare un concreto supporto nella gestione aziendale.

Fondamentali sono quindi equilibrio, metodo e tanto buonsenso.

Un modello di pianificazione e controllo nasce dall'esigenza, avvertita da tutte le imprese, di gestire la naturale variabilità legata ai processi. Ininfluente è la tipologia dell'azienda, sia essa manifatturiera o di servizi e se la produzione è di serie o su commessa: la pianificazione di tutte le attività aziendali è la via più veloce ed efficace verso quella sincronizzazione necessaria al raggiungimento di migliori prestazioni. Attraverso la pianificazione e controllo si ottiene il monitoraggio continuo delle attività, realizzando quindi la possibilità di esercitare quella forma di controllo intrinseca al sistema.

Uno dei modelli più efficaci per ottenere un sistema di pianificazione e controllo ottimale, che sia realistico e nello stesso tempo orientato alla perfetta sincronizzazione di tutti i processi aziendali è quello della Teoria dei Vincoli, denominato Catena Critica. Il valore dell'approccio di questo algoritmo di pianificazione sta nella razionalizzazione dell'uso delle risorse aziendali secondo il concetto di vincolo, per raggiungere migliori performance in termini di tempi e rispetto delle date di consegna. Ma soprattutto, oltre ad essere un buon modello di pianificazione della commessa (intesa in senso più ampio come l'insieme delle attività necessarie a realizzare il prodotto o servizio richiesto dal cliente, data una serie di input), Catena Critica offre alle organizzazioni un meccanismo rivoluzionario di controllo dello stato d'avanzamento della stessa, chiamato Buffer Management, che permette all'imprenditore di disporre in tempo reale di quei pochi dati ed informazioni fondamentali per le decisioni strategiche. Il suo sistema di controllo supera il classico conflitto tra ottimi locali e ottimo globale, attraverso la focalizzazione, l'analisi e il monitoraggio di pochi elementi determinanti, i buffer, che rappre-

sentano riserve di tempo dimensionate in funzione della variabilità con cui vengono eseguiti i compiti e che sono posizionati in punti strategici della commessa. Il buffer, che si riempie e si svuota secondo i ritardi e gli anticipi dell'attività, diventa l'indicatore di ciò che sta accadendo nel sistema. Con una buona implementazione di Catena Critica si realizza un intervento di ottimizzazione aziendale che si estende ad ogni area organizzativa e che si basa su una solida ed efficiente struttura costituita da un modello di gestione per processi, una gerarchia orizzontale subordinata al vincolo strategico, un sistema di misura coerente che guida le persone nella direzione dell'unico obiettivo comune e soprattutto, la garanzia di avere sotto controllo, in ogni istante, l'andamento dell'organizzazione.

Teoria dei Vincoli è una filosofia manageriale che nasce nei primi anni 80, in abito industriale, con l'intuizione del fisico israeliano Eliyahu Goldratt per giungere ad essere oggi una delle metodologie di maggior successo, con risultati eclatanti in termini di aumento di fatturato derivante dalla sua applicazione e con un approccio alla gestione d'impresa completo e focalizzato sui pochi fattori responsabili del risultato economico finale.

Il modello organizzativo si basa sull'idea che l'impresa è un sistema di processi le cui interdipendenze ne regolano il funzionamento. La prestazione complessiva dell'impresa è determinata da un numero limitato di fattori - definiti vincoli - utilizzati come leva per il controllo e la crescita.

Esiste sempre un vincolo che limita la capacità di conseguire migliori risultati; se così non fosse la performance del sistema sarebbe infinita e così il suo profitto. In quest'ottica per migliorare la performance di un'organizzazione è necessario gestire strategicamente il suo vincolo. I vincoli determineranno l'output del sistema sia che essi siano conosciuti e gestiti, sia che non lo siano. Tuttavia, soltanto nel primo caso, diventano una buona opportunità, una leva reale per il business. Gestire il vincolo significa controllare la velocità con cui l'intero sistema genera valore.

Le 5 fasi

Per farlo Goldratt ha identificato 5 fasi, note come i 5 passi di focalizzazione:

1. Identificare il vincolo - Distinguere se è in-

terno o esterno all'azienda e se è fisico (una macchina o una risorsa con capacità produttiva inferiore alle altre) oppure mentale (politiche d'impresa, modelli comportamentali, culturali o di mercato). In ogni caso è indispensabile scegliere strategicamente dove collocare un vincolo fisico che detterà il ritmo di funzionamento dell'intero sistema.

2. Sfruttare al massimo il vincolo - Fare in modo che nulla impedisca al vincolo di arrestarsi, perché ogni istante perso dal vincolo è un istante perso dall'intero sistema. Lo sfruttamento va nella direzione di far lavorare il vincolo sempre a pieno ritmo. Prevenire i fermi del vincolo diventa una priorità. Le risorse non vincolanti devono solo garantire la fornitura del vincolo e niente più perché non contribuirebbero all'obiettivo dell'azienda se producessero al 100% ma al contrario rischierebbero di diminuirne il profitto.

3. Subordinare tutto il sistema al vincolo - Il vincolo detta il ritmo. Tutti gli altri elementi devono supportarlo ed essere gestiti sulla base del loro impatto sul vincolo.

4. Elevare il vincolo - Fondamentale è aumentare la capacità del vincolo per aumentare la capacità dell'organizzazione. Se pensiamo all'organizzazione come ad una catena, rafforzare ogni altro anello prima di rafforzare il più debole sarebbe una perdita di tempo e risorse, poiché l'anello più debole è responsabile della resistenza della catena.

5. Verificare partendo dal primo passo - Controllare che i processi aziendali non si siano modificati e che il vincolo si sia spostato altrove, quindi non permettere all'inerzia di causare un limite al sistema.

Il vincolo (detto anche metaforicamente collo di bottiglia o anello debole della catena) è l'elemento che determina il ritmo (quantità e velocità), con il quale l'azienda produce valore in un'unità di tempo. L'innovazione del pensiero di Goldratt, rispetto alle altre teorie manageriali, sta nell'aver dimostrato che ogni tentativo di eliminazione del vincolo implica di subirlo, mentre una decisione consapevole della sua collocazione risulta essere la scelta vincente. In altre parole adottare il modello organizzativo della Teoria dei Vincoli significa perseguire uno sbilanciamento in modo che controllando solo il vincolo, si è in grado di monitorare il sistema nella

sua totalità. Del resto la capacità produttiva aziendale non potrà mai essere superiore a quella che il suo vincolo consente.

Nasce con la Teoria dei Vincoli un nuovo paradigma gestionale in cui non è più vero che la somma degli ottimi locali si traduce nell'ottimo globale del sistema. Al contrario l'ottimo globale risulterà da una sotto-ottimizzazione di alcune sue parti. Se il responsabile delle prestazioni globali è il vincolo, allora è questo l'unico elemento da ottimizzare affinché il suo rendimento massimizzi il risultato dell'intero sistema. Tutti gli altri settori dovranno essere messi a sua disposizione, mantenendo della capacità in eccesso, indipendentemente dalla capacità produttiva. Un sistema sincronizzato sul suo vincolo è efficiente e controllato e riduce sensibilmente ogni dispersione di energia.

Ma Teoria dei Vincoli oggi è soprattutto una risposta alla resistenza che tutte le persone mostrano di fronte al cambiamento. In un mercato sempre più competitivo, caratterizzato da una rapida evoluzione di prodotti e di servizi, dall'introduzione di nuove tecnologie e da un'agguerrita concorrenza, le imprese hanno l'esigenza di rinnovare periodicamente le politiche strategiche del business, le linee commerciali e i piani di marketing, i processi operativi e i sistemi di gestione delle risorse umane. Maggiore è il cambiamento, maggiore sarà la resistenza. Chiunque voglia ottenere collaborazione deve dimostrare che il cambiamento porta un valore a tutti coloro che ne sono coinvolti. Valore è qualcosa che aggiunge elementi positivi alla nostra realtà o toglie elementi negativi. Saper dare valore è l'obiettivo che la Teoria dei vincoli si pone; essa trova applicazione in azienda come nella gestione dei rapporti umani in generale. Nelle organizzazioni il problema della resistenza al cambiamento è spesso un limite alla crescita e alla realizzazione di migliori prestazioni.

Circa dopo dieci anni di studio approfondito e di sperimentazione «sul campo» della sua teoria attraverso la concreta applicazione dei nuovi algoritmi di gestione aziendale, Goldratt, resosi conto che il più grande problema di un'azienda è la gestione delle risorse umane, è riuscito a sviluppare un metodo rigoroso per risolverlo, corredato da un set di strumenti logici - I Thinking Processes Tools - che mirano a superare ogni livello di resistenza, guidando il manager nella costruzione di soluzioni e supportan-

doli nel migliorare la comunicazione e lo scambio informativo con i propri collaboratori. Gli strumenti sono:

- **Nuvola di conflitto:** focalizza un conflitto e ne identifica le cause profonde.
- **Albero della realtà corrente:** fotografa la realtà in oggetto.
- **Albero della realtà futura:** fotografa la realtà futura che si ottiene con l'applicazione dell'injection (soluzione alla causa profonda del problema).
- **Ramo delle implicazioni negative:** comprende e previene le conseguenze negative derivanti dall'applicazione dell'injection.
- **Albero dei prerequisiti:** disegna il piano strategico di obiettivi intermedi che portano all'implementazione dell'injection.
- **Albero della transizione:** delinea il piano d'azione che segue il piano strategico.

I Thinking Processes Tools rappresentano uno strumento molto prezioso nell'analisi dei processi e nella fase decisionale; si basano su rapporti di concatenazione logica secondo il nesso di causalità - se...allora...perché - e di necessità - per...dobbiamo - e si sviluppano attraverso diagrammi che guidano i ragionamenti nelle diverse fasi del cambiamento. Gli strumenti logici possono essere utilizzati singolarmente per gestire situazioni conflittuali, per migliorare la comunicazione e l'efficacia delle attività quotidiane. Il loro utilizzo combinato soddisfa invece tutte le necessità di gestione del cambiamento attraverso il superamento dei sei livelli di resistenza identificati da Goldratt. In questo modo i Thinking Processes Tools oltrepassano i limiti dell'applicazione in campo organizzativo e sono utilizzati anche in molte altre aree di gestione dei rapporti umani. I sei livelli di resistenza sono:

1. **Disaccordo sul problema.** In ogni realtà ci sono sintomi negativi. Nonostante siano diversi, questi sintomi sono tutti collegati l'uno all'altro. Attraverso un'analisi dei collegamenti con l'Albero della Realtà Corrente si mette a fuoco il problema e con la Nuvola di Conflitto si investigano le cause profonde di tutti i sintomi. Queste cause sono i modelli mentali che reggono la realtà in oggetto.
2. **Disaccordo sulla direzione della soluzione.** Dopo aver raggiunto l'accordo sul problema è fondamentale ottenere il consenso collettivo

sull'individuazione del percorso per risolverlo. «L'injection» è la soluzione, quell'idea che ancora non esiste ma che, nel momento in cui ci sarà eliminerà la causa di tutti i sintomi negativi. È il punto di vista diverso che fa crollare i modelli mentali consolidati e i relativi assunti errati.

3. **Disaccordo sul fatto che la soluzione risolve il problema.** In un percorso di cambiamento è necessario riuscire a proiettarsi in un futuro migliore. L'«Albero della Realtà Futura» dimostra, con passaggi logici, come l'injection risolva il problema ed elimini tutti gli effetti indesiderati.
4. **Convinzione che la soluzione porterà effetti negativi.** L'applicazione dell'injection risolverà il problema ma, nello stesso tempo, potrebbe portare implicazioni negative. Il «Ramo delle Implicazioni Negative» è lo strumento con cui si focalizzano le conseguenze negative al fine di prevenirle.
5. **Sollevarre gli ostacoli che bloccano l'implementazione della soluzione.** L'injection è un traguardo ambizioso ma esistono ostacoli concreti per la sua realizzazione; è dunque necessario superarli tutti attraverso il raggiungimento

di obiettivi intermedi, che sono tappe verso l'obiettivo finale. L'«Albero dei Prerequisiti» è lo strumento che delinea il piano strategico per l'implementazione della soluzione.

6. **Paure non verbalizzate.** L'ultima resistenza è l'inerzia. Serve un piano d'azione che concretizzi il piano strategico. L'«Albero della Transizione» designa la sequenza logica di azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi intermedi.

La TOC è quindi una metodologia di management che individua come gestire il vincolo attraverso l'elaborazione di algoritmi che permettono di trarne il massimo beneficio, applicando soluzioni per la gestione del vincolo fisico ed il superamento dei fattori umani che limitano la crescita dell'organizzazione.

Attualmente la TOC si divide in due settori, da un lato quello che riguarda i processi di pensiero con il set di strumenti logici, dall'altro le sue concrete applicazioni con i rivoluzionari modelli gestionali, che Goldratt ha individuato per ogni area aziendale: Drum Buffer Rope per la produzione, Catena Critica per la gestione delle commesse, Offerte Win Win per il marketing, Replishment per la distribuzione.
