



Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Sabrina Parenti

**RECENSIONE DI “L’OBIETTIVO. UN
PROCESSO DI MIGLIORAMENTO
CONTINUO” DI E. M. GOLDRATT**

Numero 1

Anno 1. Settembre 2010

“L’OBIETTIVO. UN PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO” DI E. M. GOLDRATT

Recensione a cura di Sabrina Parenti

“L’obiettivo” di Eliyahu M. Goldratt e Jeff Cox è una lettura per molti versi sorprendente, inaspettata e un po’ disorientante.

Prima tra gli altri la forma narrativa, inattesa per la trattazione di una teoria di gestione aziendale (la TOC appunto, *Theory of Constraints* o Teoria dei Vincoli): una teoria mai enunciata, come invece tutte le altre teorie “serie”, ma “emergente” dal racconto che, come in un romanzo, segue le vicende, aziendali e personali, del protagonista, Alex Rogo, nel suo tentativo di rilanciare un’impresa talmente poco produttiva da rischiare la chiusura in tronco entro pochi mesi.

Poi la teoria in sé stessa, che non è certo nuova (la prima pubblicazione risale ormai al 1984) ma che, ancora oggi, forse per il modo straordinariamente diverso, rispetto agli approcci ortodossi, di leggere la realtà organizzativa, difficilmente si vede concretamente applicata. Perché in effetti la Teoria dei Vincoli non si limita a leggere la realtà organizzativa (ne “L’obiettivo” si tratta di una impresa di produzione, ma il principio di base è estensibile ed applicabile a qualunque tipo di attività umana organizzata) come un sistema complesso e pertanto risultante dall’interdipendenza di processi differenti seppure correlati tra loro.

La portata veramente innovativa, difficilmente assimilabile e decisamente contro intuitiva della TOC, risiede nel postulato di base: paradossalmente, più il sistema è complesso, più la sua gestione ottimale sarebbe “semplice”, nel senso che dipenderebbe dalla corretta gestione di pochi e decisivi vincoli. Come dirà lo stesso autore:

«[...] la maggior parte delle persone non è consapevole di come qualsiasi sistema complesso sia basato su una propria intrinseca semplicità. Capitalizzare sulla semplicità intrinseca è ciò che rende possibili miglioramenti straordinari entro breve tempo.»¹

La performance dell’organizzazione cioè dipende primariamente non tanto dall’ambiente esterno o dalle strategie variamente attuate per rispondere alle sfide provenienti “da fuori”, quanto dalla sua capacità autoriflessiva di leggersi in termini di processi, persone e risorse.

Il **vincolo** è quel fattore che limita la prestazione complessiva dell’organizzazione: in un’ottica più propositiva si può dire che sia il punto di regolazione dell’intero sistema. In altri termini potrebbe essere letto come la risorsa critica, la cui scarsità determina il limite superiore della performance dell’organizzazione. Niente di nuovo fin qui. Ma mentre un approccio tradizionale suggerirebbe di aumentare quantitativamente la risorsa scarsa, la TOC suggerisce che è più utile aumentarne la produttività. Suggerisce cioè di far lavorare al meglio le risorse di cui già si dispone, modificando gli assetti organizzativi proprio intorno al “punto debole” del sistema, che ne diventa la leva gestionale fondamentale.

Nel romanzo Alex Rogo si trova a dover affrontare il problema dei “colli di bottiglia” dell’azienda di produzione che è chiamato a gestire: il problema cioè, apparentemente irrisolvibile se non con

¹ Dal sito www.goldrattconsulting.it.

nuovi investimenti in macchinari, di una capacità produttiva inferiore a quella che servirebbe per soddisfare tutta la domanda. Ciò che suggerisce l'autore (presente anche lui nella narrazione sotto le sembianze dell'enigmatico professore di fisica nonché provvidenziale consulente organizzativo Jonah) è che in realtà quasi mai le imprese hanno reali vincoli di capacità, ma che spesso sono esse stesse a determinarli, con scelte di politica aziendale sbagliate, che non consentono di ottimizzare i risultati complessivi.

Il lettore ed Alex verranno accompagnati da Jonah, lungo un percorso maieutico di rilettura della realtà organizzativa, sperimentando (entrambi) rabbia e frustrazione, proprio come avviene nelle organizzazioni reali, perché l'insegnamento fondamentale di Jonah è proprio che non esistono risposte giuste, preconfezionate e sempre valide. Citando lo stesso Alex "Ho bisogno di risposte e cosa ottengo – soltanto indovinelli!"

Tale approccio prevede 5 azioni fondamentali:

1. Individuare il vincolo

Capire cosa realmente limita la capacità dell'organizzazione di raggiungere l'obiettivo.

2. Subire attivamente il vincolo

Tutte le risorse non vincolanti vanno poste al servizio della "risorsa critica", anche se ciò determina sotto-ottimizzazioni locali o sbilanciamenti produttivi.

3. Subordinare l'intera organizzazione alla precedente decisione

È il vincolo che detta il ritmo dell'organizzazione. La priorità organizzativa è la gestione del vincolo.

4. Elevare il vincolo

Aumentare al massimo la produttività della risorsa critica. L'aumento di produttività del vincolo infatti coincide con un aumento di produttività per l'intera organizzazione.

5. Eliminato il vincolo, ricominciare il processo riflessivo tornando al punto 1

Non lasciare cioè che l'idea di aver risolto il problema una volta per tutte diventi un nuovo vincolo (questa volta cognitivo).

Non si tratta quindi di migliorare qua e là nell'organizzazione processi che già funzionano bene, nella speranza che ciò migliori, per motivi un po' misteriosi, le performance complessive (una scorciatoia efficace per i sensi di colpa dei decisori, ma del tutto inutile dal punto di vista organizzativo) perché l'impatto di questi miglioramenti sul sistema complessivo sarebbe nullo, essendo la performance del sistema nel suo insieme vincolata dai processi critici; si tratta invece di ridisegnare i processi "al servizio" della risorsa critica, anche a costo (udite, udite!) di peggiorare l'efficienza locale di alcuni processi non vincolanti, a vantaggio però dell'intero sistema.

L'efficacia del sistema viene aumentata, controintuitivamente, sbilanciandolo: il vincolo non viene eliminato (o peggio, come spesso accade nella pratica, ignorato) ma attivamente subito, nel senso che se ne prende atto e strategicamente si decide dove debba collocarsi nell'organizzazione per essere gestito al meglio.

Questa visione è certamente rivoluzionaria se paragonata a quella dei "comparti stagni" così utile alle logiche di potere che ben conosciamo all'interno delle realtà organizzative più diverse.

La comprensione del lettore procede di pari passo con quella di Alex: la gita in montagna alla guida del gruppo scout del figlio sarà illuminante. La colonna di giovani esploratori che procede lentamente sul sentiero è una metafora efficace della catena di produzione: c'è la tabella di marcia da rispettare, c'è il capofila che dà il passo, c'è chi tiene la mappa, e poi c'è il bambino grasso che rallenta tutto il gruppo. Tutta la questione, come capiranno Alex (e il lettore) sta proprio nel come posizionare i bambini all'interno della fila ...

Si scoprirà però nel prosieguo della vicenda che i "colli di bottiglia", una volta gestiti, tendono a spostarsi (l'incubo di qualunque studioso di organizzazione!) ripresentandosi in altri punti del sistema. Allo scorcio di Alex Rogo (e anche del lettore, peggio se studioso di organizzazione), che si sente riportato al punto di partenza, risponde ancora una volta il pragmatismo di Jonah (che

è sempre frutto di puro buon senso, anche se contraddice regolarmente la pratica comune): anziché adottare l'approccio ansiogeno tradizionale "all'inseguimento di un problema che non si riesce a catturare" la TOC prevede un cambio radicale di prospettiva. Il problema non può essere catturato finché lo si cerca nel vincolo, perché non è nel vincolo (che ne rappresenta solo una manifestazione temporanea) ma nel sistema. Ed è nel sistema che andrà cercato e gestito. Pensavamo di aver capito tutto e invece è bastata una manifestazione appena un po' diversa e ci siamo ricascati. Il vecchio modo di pensare è sempre in agguato!

Un'ultima riflessione su cui mi attarderei riguarda i sistemi di misurazione delle performance e di imputazione dei costi, oggetto di attenta considerazione da parte di Alex e dei suoi collaboratori: perché centrali nell'inquadramento del problema di fondo (cosa è veramente utile misurare nell'ottica dell'azienda e qual è il modo migliore per farlo?) e perché spesso rispondenti invece proprio a questa "logica dei comparti stagni" che pone le diverse divisioni aziendali quasi in competizione tra loro, nonostante siano in effetti interessate al perseguimento del medesimo obiettivo finale (il profitto economico dell'azienda stessa, che ne consente la sopravvivenza).

Anche in questo caso ciò che cambia è proprio il modo di guardare ai risultati aziendali: innanzi tutto cambia la grandezza fondamentale per la valutazione dell'efficienza produttiva, che non è più la produttività in quanto tale, quanto il *throughput* : non conta cioè tanto la quantità prodotta, quanto la quantità *prodotta e venduta*. Anche qui, tanto e prezioso buon senso: l'obiettivo, anche per un'impresa di produzione, non è produrre, ma vendere. Grandi scorte non fanno ricca l'impresa, grossi volumi di vendita invece sì. L'obiettivo non è produrre molto, ma produrre e riuscire a collocare sul mercato, nei modi corretti (alto livello di qualità) e nei tempi adeguati. Ancora una volta, concezione sistemica, dell'obiettivo prima che di tutto il resto.

Secondariamente, ma non meno importante, la modalità di considerazione della risorsa fondamentale: l'essere umano. Le ore-uomo lavorate non sono più da considerare un valore aggiunto nel computo del prezzo finale della merce e quindi, per l'impresa, un costo da ripartire sul prodotto.

Attenzione, perché qui viene messa in discussione la prassi assolutamente dominante ancora oggi, a più di 25 anni dalla pubblicazione di questo libro, di imputazione dei costi: il mito organizzativo del centro di costo!

Ciò che si suggerisce è che le ore-uomo non sono un mero costo, da ottimizzare riempiendo tutti i tempi morti con attività magari inutili. Questa è la logica dell'inseguimento, del ragionamento in termini non-sistemic. Così facendo si persegue (forse) solo un'ottimizzazione locale, ma il sistema nel suo complesso non ne beneficia in modo alcuno. E questo è il modo peggiore di subire il vincolo.

Il lavoro umano va guardato invece come risorsa critica (come vincolo), e come tale andrà gestito e poi valutato: ciò che va ottimizzato, ancora una volta, è la produttività (nel caso specifico lo "stare sul pezzo", la consapevolezza del funzionamento dell'intero sistema e di come la propria attività impatti sul processo) aumentandone semmai competenza e flessibilità e non la banale e riduttiva quantità di ore lavorate².

E poi la straordinaria intuizione finale: le persone riservano sempre sorprese, anche dal punto di vista organizzativo. Ma su questo punto non dirò di più, per non togliere gusto alla lettura.

In definitiva, questo libro propone innumerevoli spunti di riflessione: il funzionamento di un'impresa di produzione è una metafora straordinaria perché è in grado di adattarsi egregiamente alle realtà organizzative più diverse.

Qui se ne sono analizzati solo alcuni, scelti tra l'altro in modo del tutto arbitrario e personale: mi sento di anticipare che ciascun lettore vi riconoscerà le proprie esperienze del tutto uniche e

² Tra l'altro oggi ancor più che in passato vale la considerazione che il lavoro non può essere considerato un costo totalmente variabile e dipendente dalle quantità prodotte. Si pensi a un'impresa di servizi, ma anche a un'impresa manifatturiera automatizzata e modernamente organizzata: il costo del lavoro non varia direttamente in base al volume di pezzi prodotti. È più un *operating cost*, cioè un costo fisso che l'impresa deve sostenere per mandare avanti l'attività, come un affitto o un canone. L'imputazione di questo costo sul prodotto, come "valore aggiunto" risulta quantomeno macchinosa, d'impostazione decisamente vecchia e comunque sicuramente inadeguata ai moderni contesti organizzativi.

specifiche. Ribadisco che è una teoria che emerge sempre e solo da una narrazione, e credo che questo sia parte essenziale della sua forza di rappresentazione.

Per quanto riguarda l'applicazione concreta della Teoria, direi che vige la regola dell'assenza di regole certe: *L'Obiettivo* è un libro di suggestioni più che di soluzioni, di domande più che di risposte. Questa è la sua forza, ma anche la sua intrinseca debolezza: grandissima parte è lasciata all'intelligenza organizzativa, all'intuito, all'intraprendenza e all'inclinazione al rischio e alla sperimentazione di chi legge. Ma è una debolezza (e una potenzialità) apertamente dichiarata.

Anche la portata innovativa della TOC potrebbe non risultare evidente fin da subito (per chi scrive almeno è stato così): in fondo è davvero solo buon senso applicato, e considerato che spesso abbiamo la presunzione di averne tanto, il libro rischia di apparire un po' scontato.

Eppure il "buon senso" è così prezioso (seppure alla portata di tutti) proprio perché è un modo di guardare alla realtà organizzativa il più possibile "puro" e cioè prima di qualunque preconcetto teorico. E a ben guardare, forse proprio la semplicità e chiarezza di visione rappresentano l'obiettivo più difficile e più ambizioso per chi si occupa di organizzazioni.

Eliyahu Moshe Goldratt (31 marzo 1948) è un fisico israeliano diventato un guru del business management quasi per caso.

Lasciato il mondo accademico, inizia a lavorare per una compagnia di software, la Creative Output, occupandosi dello sviluppo di un software per l'ottimizzazione della produzione. Nel corso di questa attività si accorge di come le abitudini organizzative e gli schemi mentali dei dipendenti e dei manager delle imprese clienti influenzino in modo determinante l'utilizzo pratico del software determinandone spesso l'insuccesso in fase di implementazione.

La sua personale risposta a questo problema è *L'Obiettivo*, scritto in poco più di un anno e inizialmente non bene accolto né dalla Creative Output (quale strumento interno) né dagli editori. In effetti nell'arco di un breve periodo di tempo ci si accorse che molte imprese utilizzavano effettivamente *L'Obiettivo* come linea guida per l'implementazione del cambiamento in azienda, senza però utilizzare il software per il quale era stato scritto e la cosa, pur decretando il successo dell'approccio metodologico, causò di fatto, come è comprensibile, anche notevoli attriti con la compagnia. Dopo un tentativo, bocciato dagli azionisti, di associare all'attività istituzionale di creazione di software anche un'attività più orientata alla consulenza organizzativa, Goldratt viene liquidato e abbandona definitivamente la Creative Output.

Nel 1985 fonda l'Avraham Y Goldratt Institute (AGI) con l'esplicito scopo di promuovere la diffusione e la conoscenza della Teoria dei Vincoli. Lascerà l'AGI solo nel 1997, "per godersi gli anni della pensione", secondo quanto pianificato, prima del suo cinquantesimo compleanno.

Durante gli anni dell'AGI Goldratt approfondisce la Teoria, applicandola ad ambiti diversi. Vale la pena ricordare, oltre a *It's not luck* (1994) che applica la teoria dei vincoli al marketing ed alla distribuzione e *Critical Chain* (1997) che sviluppa la TOC nell'ambito del Project management, il fondamentale *The choice* (2008) in cui, viene sviluppata in un dialogo tra lui e la figlia, una riflessione sul sistema di credenze stesso alla base delle sue teorie organizzative.