

Articolo n. 12 - Dicembre 2015

## La mia saga con il TOC



### CLAUDIO VETTOR, SISTEMIC MANAGER

Claudio Vettor, **Temporary Manager, Esperto di Theory of Constraints**, ha dedicato la propria carriera a temi quali l'innovazione, la competitività delle PMI e il miglioramento organizzativo, utilizzando metodi e approcci sistemici. E' stato inoltre Docente del corso di Programmazione e Controllo della Produzione presso la Facoltà di Ingegneria Meccanica dell'Università degli Studi di Brescia. Collabora con Advance School come docente e consulente TOC con la quale ha progettato un programma di certificazione TOC su 3 Livelli di competenza - **LinkedIn:** [it.linkedin.com/in/claudiovettor](https://it.linkedin.com/in/claudiovettor) - **Twitter:** claudiovi

### PREMESSA

Marzo 1995. Sala riunioni di una media azienda del settore ICT. Business concentrato su clienti della PA locale.

In questa sala tutte le settimane una dozzina di persone, responsabili delle diverse aree tecniche in cui è frazionata l'azienda si riuniscono. Lo scopo di questo "comitato tecnico" è generare idee e sviluppare nuove soluzioni che portino maggiore business. A parte un paio di "matusa", i membri del comitato sono tutti ingegneri sui 35 anni, che scalpitano per far vedere quanto sono bravi.

Quando il più anziano e saggio del gruppo prende la parola e pone la fatidica domanda nessuno si poteva immaginare che cosa avrebbe scatenato. "ma voi lo sapete che entro l'anno 2000 tutte le aziende del settore ICT dovranno essere obbligatoriamente certificate iso 9001"?

La notizia poi si rivelerà una colossale bufala, ma nel frattempo ha messo in moto una rivoluzione almeno per le persone riunite attorno al tavolo quel giorno di marzo 1995.

Apriti cielo. Sapevamo tutto di bit e byte ma che diamine fosse iso 9001 nessuno lo sapeva. Imbarazzo generale, commenti a sproposito, poi finalmente il responsabile dell'area office automation del cliente principale (che all'epoca contava circa un migliaio di utenti con cui aveva contatti quotidiani) dice "nessun problema, conosco il tale nell'azienda tal'altra del cliente che sa tutto di qualità e di iso 9001, gli chiedo di farci una lezionecina".

Nel giro di un paio di settimane viene organizzata una giornata di formazione. Quando i due docenti iniziano a parlare inizia la mia personale avventura nel magico mondo di Deming e Goldratt, della TOC –Theory of Constraints, del TQM, del metodo Toyota e di annessi e connessi.



Prima di quel giorno, né nella mia lunga frequentazione del Poli di Milano né in quella meno lunga ma ugualmente intensa della SDA Bocconi, nessuno aveva minimamente accennato a nulla di ciò che in quel giorno ascoltai.

Fu una folgorazione immediata, come se tutti i pezzi che fino a quel momento non riuscivo a incastrare magicamente trovassero una collocazione.

Ah, in quel giorno non si parlò mai di isogoo1 e nessuno ne sentì la mancanza.

E' iniziata così, comprando 10 copie, forse le ultime, de "L'Obiettivo" nella versione del Sole 24 Ore (che di lì a poco sarebbe sparito dalle librerie perché l'editore di Goldratt ritirò la licenza di stampa al Sole perché ne avevano vendute talmente poche che non valeva la pena di continuare) e distribuendole ai miei colleghi.

Il resto della storia sono solo conseguenze di quella prima giornata e della domanda che la generò:

- Soffrire per far partire il primo progetto TOC nell'azienda in cui lavoravo, progetto che è durato 2 anni e mi ha portato nel 1998 alla riunione mondiale dei TOC-isti e a conoscere Goldratt; progetto che mi ha insegnato tanto sulla distanza tra ciò che le persone desiderano e la reale capacità di cambiamento necessaria per realizzare ciò che desiderano.
- Lasciare il posto fisso, sicuro e ben remunerato per fare "il consulente".
- Avere Oded Cohen, eroe di guerra israeliano e uno del cerchio magico di Goldratt, come mentore (se fossi skywalker Oded sarebbe il mio Joda).
- I primi clienti, la fifa blu a confrontarmi con mondi che non avevo mai visto.
- Imparare ogni giorno qualcosa sul campo, studiando e sperimentando quelle varianti alla TOC ufficiale che un giorno daranno vita alla TOC italian way (come l'abbiamo chiamata per darci un tono), con compagni di strada che si sono alternati di frequente, qualcuno è ancora su piazza dopo 15-20 anni.
- Pubblicare dei libri per lasciare un segno e perché ci eravamo stufati di far girare traduzioni fatte in casa dei libri di Goldratt e del materiale TOC su cui si riusciva a mettere le mani.
- Alternare successi di cui andare orgoglioso e Lessons Learned
- Cercare o incappare in metodi e strumenti non TOC che però erano "magicamente" allineati con la visione sistemica e con i principi etici della TOC e che ci permettevano di colmare le lacune della TOC.



In questi venti anni ho distillato alcune mie personali definizioni e opinioni sulla TOC.

Lacune .... In molti ambiti la TOC è stata sviluppata fino a livelli di istruzione operativa (o software) come ad esempio l'ambito produzione, in altri mette a disposizione le regole generali da applicare al caso specifico; un po' come saper risolvere le equazioni di maxwell del campo elettromagnetico e dover poi sviluppare tutta la tecnologia per avere una lampadina.

Per fortuna ci sono un sacco di metodi e strumenti come TRIZ, SUCCESS, SPIN SELLING e via cantando che colmano queste lacune

La TOC è come Rowenta per chi non si accontenta, se sei perennemente insoddisfatto e punti sempre al miglioramento, la TOC fa per te, altrimenti lascia stare.

La TOC è come una katana, l'affilatissima spada giapponese di Kill Bill, se non la sai maneggiare rischi di farti e fare molto male agli altri.

La TOC è come un'arte marziale, all'inizio i movimenti ti sembrano privi di senso, contro intuitivi, più la pratichi, più diventa naturale, una parte di te stesso (e privi soddisfazione a praticarla).

Parafasando Alexandre Dumas... 20 anni dopo, sono ancora qui, più convinto che mai, consapevole dei limiti (constraints) e di come trarre beneficio da questa consapevolezza, che è il massimo a cui poter aspirare. La TOC è parte del mio modo di essere, pensare, immaginare, reagire agli eventi. Mi auguro che possa capitare a molte altre persone, ne vale la pena.

E adesso se avete avuto forza e costanza per leggere fino a qui, conoscerete in poche pagine la mia personale sintesi di che cos'è la TOC.



## I CAPISALDI METODOLOGICI DELLA TOC – THEORY OF CONSTRAINTS

La Theory of Constraints (TOC) o Teoria dei Vincoli è una teoria di sistema che fornisce soluzioni e strumenti per generare valore attraverso la gestione ed il superamento dei fattori che limitano la crescita delle organizzazioni.

La TOC è stata divulgata al mondo da Eli Goldratt attraverso molti libri, il più famoso dei quali è "The Goal" ("L'Obiettivo" nella traduzione italiana), venduto in oltre quattro milioni di copie e tradotto in numerose lingue. Il libro diffonde in modo avvincente questa filosofia gestionale, completamente diversa da quanto mai studiato e proposto dalle organizzazioni industriali innovative e dalle scuole di management. L'impresa è concepita come un sistema complesso, composto da processi interdipendenti e correlati tra loro; il funzionamento dell'intero sistema è governato da pochi fattori, i constraint o vincoli, che ne determinano la prestazione. I constraint diventano le leve su cui agire per controllare il sistema e orientarlo al raggiungimento dell'obiettivo.

All'inizio della storia, la TOC non si chiamava così. A metà degli anni '70 Eli Goldratt sviluppò su basi scientifiche un metodo (e un software a supporto) di sincronizzazione delle risorse produttive che rivoluzionò i correnti metodi di pianificazione della produzione. Diede inizio al Synchronous Manufacturing (SM) che, ancora oggi, è ritenuto universalmente la più potente e avanzata metodica di programmazione della produzione.

Per più di 10 anni le idee della futura TOC furono applicate da Goldratt e i suoi collaboratori quasi esclusivamente nell'ambito delle operations: produzione, logistica, ecc.

Come sempre accade, a far terminare questa situazione fu la necessità. Il Synchronous Manufacturing faceva ottenere mirabolanti risultati solo se alla guida dell'azienda, seppure come consulenti, ci stavano Goldratt e i suoi. Lasciate a se stesse, le aziende non erano in grado di ottenere il meglio dal SM.

Per far crescere la sua azienda di consulenza e software, Goldratt si trovò obbligato a inventarsi un modo per trasferire la sua conoscenza, la sua capacità, il suo modo di pensare le imprese.

D'altro canto, il segreto del SM non sta tanto negli algoritmi, che pur sono potenti, ma nel suo rivoluzionario modo di pensare i sistemi che è nascosto negli algoritmi (e quindi nel software) stessi.

Per mostrare che ciò che proponeva era qualcosa di sostanzialmente nuovo, fu cambiato il nome e nacque la TOC.

Ci vollero 10 anni per mettere a punto gli strumenti (che oggi conosciamo con il nome di Thinking Processes Tools della TOC) adeguati per pensare i sistemi nella stessa maniera in cui ci riuscivano Goldratt e i suoi.



I TP tools (che in italiano vengono chiamati strumenti a supporto dei processi di pensiero) sono, allo stesso tempo, la sintesi più completa del pensiero sistemico TOC ed un set di strumenti per aiutare a pensare soluzioni "rivoluzionarie" – come ha recentemente affermato il fondatore di Amazon Jeff Bezos - per le nostre aziende.

Nel 1994, anno che fa da spartiacque e segna la nascita della TOC propriamente detta, è stato pubblicato il libro sui TP Tools, "It's not luck", con lo stesso protagonista del primo libro, "The goal", alle prese con problemi che andavano oltre la sua esperienza aziendale e che riesce a risolvere proprio grazie ai TP.

Negli anni seguenti sono stati sviluppati soluzioni e approcci TOC per molti ambiti aziendali: project management, marketing e vendite, sistemi informativi e sistemi complessi e fondamentali quali quello educativo e sanitario.

In questa seconda fase, la TOC non ha avuto, fino ad ora, il successo clamoroso che ha caratterizzato il periodo del SM. Si può spiegare questo fatto ricorrendo ad un'analogia che i fan di Guerre Stellari capiranno bene: il SM è come la spada laser impugnata dall'eroe, scintillante, potente, tangibile, i tools sono come la "forza", difficile da afferrare, sfuggente, all'apparenza assurda. Ma senza la "forza" la spada laser è sostanzialmente inutile.

La tab. 1 riassume gli sviluppi storici della TOC e la Fig. 1 le applicazioni della TOC.

**Tab. 1 – Gli sviluppi storici della TOC**

L'ideatore: Eliyahu m. Goldratt	
metà '70 - metà '80	OPT e Synchronous Manufacturing
1985-1994	La nascita dei TP tools
1994-1997	Le nuove frontiere: project management, innovazione e mercato
2000	TOC for ICT
2005	Viable Vision
2010	TOC per le catene distributive



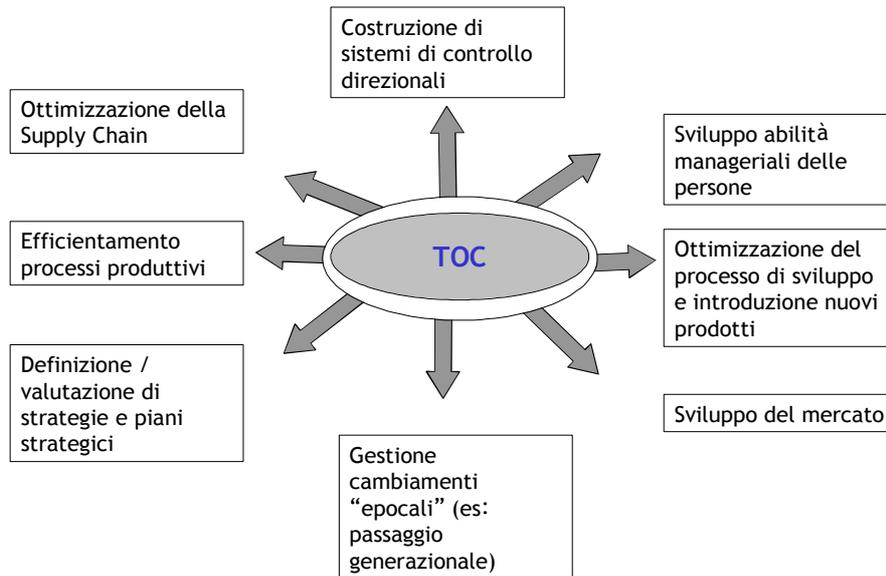


Fig. 1 – Le applicazioni della TOC

## 1. IL CONCETTO DI SISTEMA

L'impresa è concepita come un sistema complesso composto da processi interdipendenti e correlati tra loro; il funzionamento dell'intero sistema è governato da pochi fattori, i constraint o vincoli, che ne determinano la prestazione. I constraint diventano le leve su cui agire per controllare il sistema e orientarlo al raggiungimento dell'obiettivo.

La performance eccellente del sistema è frutto della conoscenza profonda dei processi e delle loro connessioni. La "visione sistemica", proposta dalla Theory Of Constraints, consiste nella capacità di leggere e guidare l'impresa avendo chiaro che la prestazione eccellente non è il risultato della somma di tanti singoli processi ottimi, ma è il risultato della gestione orientata al raggiungimento della soluzione ottima per l'intero sistema. L'ottimizzazione dei singoli processi dell'azienda non equivale necessariamente all'ottimizzazione dell'intero sistema, per il semplice fatto che l'ottimizzazione locale trascura le connessioni e, conseguentemente, rende assai improbabile il funzionamento ottimale dell'intera organizzazione. E' necessario che tutti i segmenti in cui l'organizzazione è frazionata per motivi operativi abbiano la chiara percezione dell'impatto del proprio operare sul risultato globale dell'impresa.



## 2. IL “VINCOLO” DI UN SISTEMA

La prestazione di un’azienda-sistema si misura con la capacità di raggiungere in tutto, in parte o per nulla gli obiettivi che ci si pone. Guardando bene, ci si accorge che c’è sempre un qualcosa che impedisce di ottenere il massimo: che nessuna azienda, fatta eccezione forse per qualche gigante o per i monopolisti, è in grado di crescere o di migliorarsi senza limiti.

In altre parole, l’esperienza ci suggerisce che le prestazioni di un sistema sono determinate da un fattore limitante, chiamato dalla TOC “constraint” o “vincolo”.

Poiché nelle aziende solitamente l’obiettivo è guadagnare dei soldi e la misura di questo è il denaro che si genera svolgendo l’attività propria dell’azienda, il constraint è l’elemento che determina il ritmo al quale l’azienda genera denaro attraverso la vendita di ciò che essa produce.

Il valore così generato dal sistema viene chiamato dalla TOC “Throughput” (spesso abbreviato in  $T_{put}$  o  $T$ ). Il  $T_{put}$  è la quantità di denaro che l’azienda genera vendendo le cose che produce, detratti i soldi pagati ai fornitori. Un’ora di lavoro del constraint è un’ora di  $T_{put}$  e, di conseguenza, ogni minuto di mancato utilizzo del constraint è  $T_{put}$  perso.

Sebbene sia familiare il concetto che ci sia un limite alla crescita, non è altrettanto familiare pensare che in ogni azienda ci sia un solo fattore limitante o vincolo. Anzi, l’esperienza suggerisce che di vincoli ce ne sono sempre molti, che è difficile eliminarli tutti e che il problema sta proprio in questo.

Occorre prima di tutto sgomberare il campo dall’idea che avere un vincolo sia qualcosa di negativo. In realtà, l’esistenza di un vincolo è legata proprio al fatto che le aziende siano dei sistemi. Immaginate di dirigere una squadra di bowling invece di un’orchestra; l’eccellenza di una squadra di bowling è tipicamente la somma dei risultati dei singoli componenti. Una squadra di bowling non è un sistema. In un sistema, le interazioni (interdipendenze) contano a volte più dei singoli nel determinare il risultato finale. Se ci sono interdipendenze c’è un vincolo.

### **La definizione**

*«Il constraint di un sistema è quella cosa che detta il ritmo al quale tutto il sistema consegue l’unità di obiettivo».*

### **La metafora che aiuta a comprendere la definizione: Una corsa a squadre speciale**

Immaginate di partecipare ad una corsa a squadre un po’ speciale: i componenti di ogni squadra sono “legati” tra di loro da una fune che permette loro di correre, ma li rende interdipendenti uno con l’altro (Fig. 2).



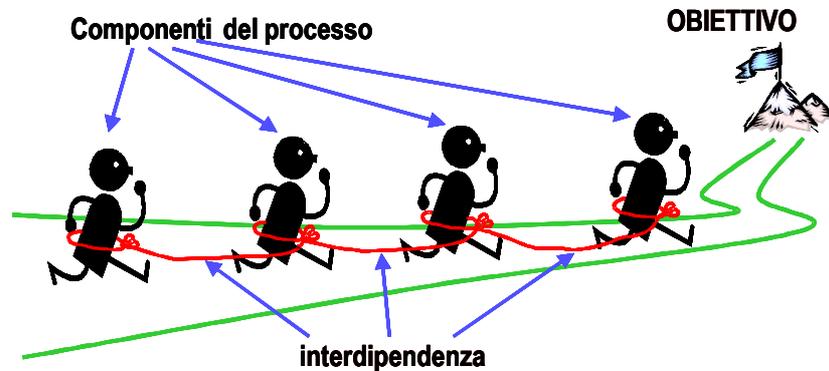


Fig. 2 – Metafora della corsa a squadre

Nessuno può esprimere la propria migliore performance indipendentemente dagli altri componenti della squadra. La vittoria va alla squadra che passa il traguardo per prima e l'ultimo componente a passare determina il risultato di tutta la squadra.

Al via, tutti iniziano a correre, ma il più lento condiziona tutti gli altri. La squadra può procedere al ritmo del più lento. Se qualcuno di quelli più veloci prova ad accelerare, ci riesce finché la corda glielo consente, poi viene inesorabilmente ricondotto al ritmo del più lento, sempre che nel frattempo non abbia fatto inciampare qualcuno, abbia imposto ad altri un ritmo non sostenibile nel tempo, ecc. Una strategia di gara che tiene in debito conto l'esistenza di un vincolo è sempre vincente rispetto a una strategia di gara basata sul far produrre a ciascuno la migliore prestazione.

La prima idea forte della TOC è di considerare il vincolo non come un fattore limitante, ma come un'opportunità per controllare meglio e far crescere l'azienda.

Il ruolo vero del vincolo è di leva strategica, di fulcro sul quale agire per migliorare l'efficienza dell'azienda.

Nella realtà di ogni giorno constatiamo che ci sono molti fattori che ci ostacolano, impedendoci di raggiungere in pieno i nostri obiettivi aziendali.

Quando pensiamo al miglioramento, pensiamo istintivamente ad una continua lotta senza fine con questi fattori limitanti e, di conseguenza, si tende ad associare alla parola vincolo un significato negativo.

Ma questi vincoli sono una manifestazione palese di una sola causa, sfuggente e poco appariscente, che li origina tutti. Eliminare sistematicamente i "colli di bottiglia" non migliora considerevolmente la situazione. Infatti, se dopo aver individuato un collo di bottiglia, lo



eliminiamo, subito dopo se ne presenta un altro! Questa forma di rincorsa ai vincoli è una lotta senza fine e senza significato. Per cambiare strutturalmente la situazione, è necessario eliminare le cause, risalire quindi alle radici dei problemi.

Per capire l'essenza dell'approccio TOC, occorre comprendere meglio il significato dato alla parola vincolo. Per questo dobbiamo introdurre qualche elemento in più sui sistemi e sulla misura delle prestazioni di un sistema.

### 3. IL CONCETTO DI THROUGHPUT

L'esistenza dell'impresa e la definizione dell'obiettivo da perseguire inducono la necessità di uno strumento per comprendere quanto le scelte e gli sforzi compiuti nella gestione siano coerenti con il raggiungimento dell'obiettivo stesso.

In altre parole è necessario stimare in quale misura un'azione abbia come effetto conseguente l'avvicinamento o l'allontanamento dall'obiettivo indicato. Occorre dunque definire il sistema di misura che valuti la bontà di una scelta in funzione del raggiungimento dell'obiettivo. La Theory Of Constraints ha messo a punto uno strumento estremamente semplice per soddisfare questa necessità: un set di tre indicatori, che costituiscono la risposta alle tre domande guida di un manager:

1. quanti soldi genera l'azienda
2. quanti soldi sono investiti nell'azienda
3. quanti soldi servono per far funzionare l'azienda

I concetti di throughput, inventory e operating expense offrono la risposta a queste domande. Vediamo nel dettaglio il significato di Throughput nel contesto di attività produttive manifatturiere.

**Throughput** è definito come la velocità con cui l'organizzazione genera soldi attraverso le vendite. L'interpretazione operativa di throughput è espressa dalla differenza tra il prezzo di vendita unitario ed il costo per produrre un'unità di prodotto: questo è il costo totalmente variabile.

Riassumiamo i concetti fin qui esposti:

- le aziende sono dei sistemi;
- in un sistema il risultato non è la somma dei risultati raggiunti dai suoi componenti, anzi esiste sempre almeno un fattore (che chiamiamo vincolo) che determina la capacità del sistema di raggiungere l'obiettivo;
- il tput è la misura operativa del raggiungimento dell'obiettivo.



Concentriamo l'attenzione sul concetto di vincolo. La prima cosa da sapere è che esistono due tipi di vincolo:

- 1) Vincolo di risorse o altrimenti detto di throughput
- 2) Vincolo cognitivo

#### 4. IL VINCOLO DI THROUGHPUT

Il vincolo di throughput è essenzialmente di natura fisica (macchine, risorse, competenze, ecc.).

Preso atto del fatto che qualunque sistema ha *capacità finita* (ad es. la quantità di ore di lavoro che possono essere dedicate a soddisfare gli ordini dei clienti), il vincolo di throughput non deve essere eliminato, ma gestito, rendendolo, di fatto, il punto di focalizzazione dell'intera organizzazione.

Ovunque si individui il vincolo di throughput (produzione, distribuzione, progettazione, marketing & vendite, ecc.), gli algoritmi che Goldratt ha sviluppato per gestirlo sono basati sul concetto di "*sfruttamento*" del vincolo (il vincolo deve sempre lavorare a pieno ritmo) e di "*subordinazione*" al vincolo (il resto del sistema deve agire in modo da supportare a pieno il funzionamento ottimale del vincolo).

Tra tutte le risorse che sono disponibili per generare Tput, ce ne sarà una, in ogni momento, che sarà il vincolo, cioè che determinerà la quantità e la velocità di generazione del Tput. Come fare ad identificare il vincolo?

Immaginate che il volume di ordini che ricevete cominci ad aumentare del 10, del 20, del 30% su base mensile. Quale parte del sistema andrà in crisi per prima? Quella parte è il primo vincolo; se la crescita degli ordini continua e, contemporaneamente, rimuovete il vincolo (aumentando la capacità della parte del sistema che è in crisi), succederà che un'altra parte del sistema andrà in crisi. Non avete un modo sicuro per capire in anticipo quale, perché non siete in grado di gestire bene la variabilità del sistema. Se andate avanti così, il vincolo si sposterà qua e là nel sistema. Voi non ne avrete il controllo e prima o poi il vincolo si sposterà fuori dal sistema, diventerà un vincolo di mercato. In altre parole, il sistema disporrà di una capacità "produttiva" superiore a quella impegnata dagli ordini dei clienti.

Questo tipo di comportamento impedisce di esercitare controllo sull'azienda-sistema e, di conseguenza, di controllare il profitto.

Non ci rimane che adottare una strategia che contrasti questa perdita di controllo.

Il punto cruciale è il significato da dare alla frase "*identificare il vincolo*". Questa va intesa nel senso che il vincolo di risorse va **scelto**. Va posizionato in una parte del sistema (che sia la



progettazione, la produzione, una specifica fase produttiva o la logistica dipende dalla particolare azienda in cui avviene la scelta), sulla base di considerazioni strategiche (in quale mercato è l'azienda, come sta cambiando il mercato, quale immagine deve dare di sé l'azienda per continuare a crescere, ecc...), dopo di che occorre fare in modo che non si muova da lì.

La scelta del vincolo spetta all'imprenditore perché il profitto dipende da quanto bene usiamo il vincolo scelto strategicamente.

Ma per fare questo siamo obbligati ad individuare e superare tutti i vincoli cognitivi che incontriamo.

## 5. IL VINCOLO COGNITIVO

Un vincolo cognitivo è la collezione dei modelli mentali con i quali interpretiamo la realtà che ci impedisce di trarre tutto il profitto dalle conoscenze e risorse possedute.

Il primo vincolo cognitivo lo state sperimentando proprio adesso. Fino a qui il buon senso vi ha detto che stavate leggendo delle cose sensate (il vincolo come leva strategica, ecc.). Contemporaneamente, l'abitudine inveterata ad affrontare le cose in termini di ottimizzazione locale (vediamo un problema e lo spazziamo via, usiamo il budget, dividiamo i problemi grandi in tanti piccoli e li affrontiamo separatamente) vi dice che in tutto il discorso c'è qualcosa di stonato.

Il vincolo cognitivo è, appunto, un paradigma mentale che guida le nostre azioni e i nostri pensieri e ci impedisce di trarre il maggior profitto dalle cose che sappiamo e che sappiamo fare.

I modelli mentali sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni, o anche figure o immagini che influenzano il modo in cui comprendiamo il mondo ed il modo in cui agiamo. Spesso noi non siamo consapevoli dei nostri modelli mentali e degli effetti che essi hanno sul nostro comportamento.

I vincoli cognitivi vanno quindi:

- a) individuati;
- b) superati.

Per individuare tutti i modelli mentali di un'azienda, bisogna ricostruire la mappa logica che collega tutti gli elementi della realtà aziendale e mostra da quali modelli mentali dipende l'esistenza di fatti negativi. In gergo TOC questa fotografia logica prende il nome di "conflitto di fondo". Per realizzare ciò, la TOC fornisce una strumentazione apposita ed una procedura di utilizzo: i TP tools ed il superamento dei 6 livelli di resistenza al cambiamento.



I TP tools consentono di fare una fotografia della realtà logica ed emotiva del pensiero dell'azienda (ovvero delle persone responsabili dell'organizzazione), nelle diverse situazioni in cui c'è resistenza al cambiamento. I TP tools, con rigorose tecniche logiche basate su ragionamenti causa-effetto, fanno riconoscere ed affrontare i paradigmi mentali che tengono l'organizzazione in una condizione non desiderata (perché non ottimale) e che la limitano nell'affrontare un cambiamento che la conduca realmente verso una condizione desiderata (la propria visione del futuro).

Il percorso generale per migliorare l'efficienza di un'azienda consiste nelle seguenti fasi:

1. scegliere strategicamente il vincolo di sistema;
2. organizzarsi per sfruttarlo al meglio (con un processo di pianificazione delle risorse);
3. introdurre le misure opportune (fondate sul concetto di tput) per favorire il processo di subordinazione (termine con cui la TOC si riferisce all'adozione, in tutto il sistema, di comportamenti orientati all'efficienza dell'intero sistema e non solo all'efficienza locale);
4. individuare e superare tutti i vincoli cognitivi che ostacolano questo processo, compresi quelli che impediscono all'azienda di vendere di più e meglio.

### **Questa è roba da Americani o Giapponesi, noi siamo diversi**

Questa frase da quando pratico la TOC (1995) me la sono sentita dire migliaia di volte. Eppure in Italia, patria delle PMI e dei "diversi" ci sono decine di storie di progetti e aziende che l'hanno abbracciata.

### ***Perché fare uso della TOC?***

La definizione più gettonata della TOC, da parte degli utilizzatori, è: **buon senso**. In realtà la TOC è ingegnerizzare il buon senso, distinguendo sempre tra buon senso e senso comune, perché spesso le persone chiamano buon senso il senso comune, ciò che sono abituate a fare. E non sempre il senso comune indica la strada giusta per raggiungere gli obiettivi.

### ***Quando farne uso?***

In estrema sintesi la TOC va utilizzata, anche insieme ad altri approcci, quando il cambiamento è improcrastinabile, o per sostenere la crescita, o per sopravvivere alla concorrenza e:

- ◆ non siete nelle condizioni di governare la domanda a cui il vostro sistema deve rispondere;
- ◆ le persone sono indispensabili al cambiamento.



Che vuol dire "essere nelle condizioni di governare la domanda"? Non basta sapere che l'anno prossimo la vostra azienda fatturerà più o meno TOT, vuol dire essere in grado di pianificare adesso l'uso efficiente e redditizio delle risorse dell'azienda nei prossimi 6-12 mesi.

Che vuol dire "le persone sono indispensabili al cambiamento"? Provate a rispondere alle seguenti domande:

- siete disposti a cambiare fino al 30% del personale (operai, impiegati, forza vendita...) nei prossimi 6-12 mesi pur di raggiungere i vostri obiettivi?
- Ve lo potete permettere? Economicamente, come immagine, come relazioni interne?
- Siete sicuri di trovare del personale adatto, nella quantità che vi serve?
- Siete sicuri che, una volta trovato, marcerà al ritmo che volete?

Se avete risposto 4 sì, allora le persone *non* sono indispensabili alla trasformazione della vostra azienda e, quindi, potete pensare di portarla avanti senza spendere un po' di tempo sulla TOC. Negli altri casi vi conviene trovare il tempo per capirne di più.

