

## Piccole &amp; Medie

**Strategie** Si chiama Theory of Constraint (teoria dei vincoli) e promette risultati notevoli: basati su calcoli matematici

# La consulenza? Quel Toc in più

Dalla Ilut alla Asset Work, gli esperti che aiutano le imprese a moltiplicare gli utili

DI GISELLA DESIDERATO

**P**er usare una catena con un anello debole ci vuole cura: se si trainano mezzi pesanti prima o poi si spezzerà; se si usa per legare, può essere indissolubile. Vuol dire che la forza della catena dipende dal suo anello più debole. Ed è questo che deve essere valorizzato. Non eliminato. Suona un po' come una rivoluzione culturale dal sapore domestico, invece, è il concetto che sta alla base di una teoria ben strutturata che ha risvolti sociologici e fondamentali economiche.

Si chiama Toc, Theory of Constraint, è la Teoria dei Vincoli, una filosofia manageriale che sottende un assunto chiaro: l'impresa per crescere deve adeguare i processi aziendali al suo elemento debole. Se, ad esempio, una macchina produttiva è più lenta, le altre devono lavorare in funzione della macchina lenta. È quest'ultima, infatti, che detta il ritmo al quale l'azienda è in grado di generare risultati, quindi non deve essere consi-

di sprechi) per evitare di disperdere risorse ed energie.

Questo approccio olistico all'impresa ha molto seguito negli Usa. A portarlo in Italia, nel '96, è stato Domenico Lepore, presidente di Ilut, società di consulenza specializzata nel metodo Toc, da poco sbarcata all'Amex della Borsa di New York con Symmetry Holding Inc, pronta a gestire in proprio aziende con i principi della Toc. Lepore non si è limitato solo ad applicare la Teoria dei vincoli, ma l'ha anche perfezionata. Insieme ad Oded Cohen, braccio destro di Goldratt, ha elaborato «The Decalogue», un metodo economico-scientifico che combina la Toc con un'altra teoria, quella sistemica di Deming, scienziato del '900 che sosteneva un'idea tanto semplice quanto geniale: l'azienda è un insieme di processi interdipendenti che lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune. Alla fine Lepore è arrivato a declinare una prassi operativa molto più efficace. Conclusione: un'azienda di qualunque dimensione che intende migliorare, non deve far altro che seguire il decalogo. Con 10 mosse può aumentare la produzione di almeno il 30% in due anni, ridurre e razionalizzare le scorte di magazzino fino al 50% nel primo anno, dime-

**Il corrispettivo richiesto è il 10% degli utili. La sicurezza è tale che ci si fa pagare il 20% subito e l'80% a risultato raggiunto**

derata un fattore limitante, ma un'opportunità sulla quale far leva e alla quale subordinare le strategie di business. La macchina lenta, nel linguaggio Toc è definita vincolo: un ostacolo non da abbattere, ma da sfruttare al meglio. I risultati? L'aumento della capacità produttiva almeno del 30%, delle vendite e dell'utile. Non è magia, ma matematica.

A elaborare questa tesi è stato Elijah Goldratt, fisico israeliano oggi 60 enne che ha impiegato più di dieci anni per mettere a punto gli strumenti operativi che rendono efficace la sua teoria. Nella prima metà degli anni '90 è riuscito a ricomporre il puzzle: ha affiancato il lato «umano», fatto di strumenti logici che permettono di pianificare le strategie, a soluzioni matematiche. Veri algoritmi che, calcolatrice alla mano, dimostrano quanto può crescere un'azienda. Il concetto è perseguire il *core business* individuando il *core problem* (di per sé fonte

nuire drasticamente i tempi di consegna, incrementare le vendite e l'utile.

«Questo metodo è rivoluzionario e innovativo. Per essere efficace, però, impone un cambiamento culturale, che le aziende spesso non sono pronte ad affrontare», dice Ninfa Monetti, 32 anni, managing director di Ilut, spiegando che le Pmi pongono di frequente resistenze nel trovare soluzioni strutturali ai problemi. «Il nanismo imprenditoriale italiano è una condizione da cui è possibile uscire affrontando il problema di fondo dell'organizzazione e della filiera».

A sfidare gli ostacoli di questo mercato è anche Asset Work, giovane società di consulenza bresciana, tra le poche in Italia a conoscere e promuovere la Toc. Nel 2006 un fatturato di 750 mila euro, in aumento del 20% rispetto all'anno precedente e con una previsione di crescita di un ulteriore 30% per il 2007. Ha da poco lanciato

**TOC**

Ninfa Monetti, managing director di Ilut

Teoria dei Vincoli, è la teoria economica elaborata dal fisico Goldratt in base alla quale un'azienda per crescere deve assecondare il suo limite. Se l'impresa è un insieme di processi interdipendenti (una catena), l'anello debole deve diventare il punto di forza

30% è la percentuale minima di implementazione della capacità produttiva che un'azienda può raggiungere in circa 2 anni applicando il metodo Toc. La pratica dimostra che è possibile raggiungere risultati positivi anche in meno tempo

50% è la percentuale di riduzione di scorte di magazzino (tra materie prime, semilavorati e prodotti finiti) che si può raggiungere solo nel primo anno con la Toc. È possibile avere significativi incrementi anche delle vendite e dell'utile

Fonte: elaborazione Corriere Economia

«Visione&Value», un'offerta che garantisce all'azienda cliente di raggiungere in 4 anni profitti uguali al fatturato di partenza. Il corrispettivo richiesto è del 10% degli utili previsti. E Asset Work è così sicura di poter garantire il risultato che è disposta a farsi pagare il 20% subito, il restante 80% solo al conseguimento

dell'obiettivo. Ad esempio: un'impresa che nel 2007 fattura 60 mila euro, potrebbe avere nel 2011 lo stesso importo come utile. Nel frattempo dovrà sborsare solo 1.200 euro. Gli altri 4.800 toccheranno nel 2011. «È un metodo infallibile», assicura Claudio Vettor, tra i fondatori della società.



Presidente Domenico Lepore



Socio Corrado De Gasperis

**I pesci rossi hanno una memoria di 3 secondi.**

Loro non possono ricordare né prevedere. Tu puoi. Con il software SAS di Business Intelligence e analisi predittiva.

[www.sas.com/italy/pesci](http://www.sas.com/italy/pesci)

**sas** THE POWER TO KNOW.

SAS e SAS Institute sono marchi registrati di SAS Institute Inc. negli USA. Altri marchi o nomi di prodotti citati sono marchi registrati dalle rispettive aziende.

## In bacheca

### A Milano continua l'ascesa dei «Brambilla» con l'accento straniero

**S** secondo i dati di una recente indagine condotta dall'Unione artigiani di Milano e provincia, nel 2006 sono cresciute del 18,6% le piccole imprese artigiane con titolari stranieri. Nel 2005 erano 6.807, salite lo scorso anno a 8.073. Entrando nel dettaglio della nazionalità, la classifica delle aziende situate sul territorio di Milano e provincia vede prevalere con il 33% quelle egiziane, che si dedicano soprattutto ai settori dell'edilizia e della ristorazione. Seguono, con valori sensibilmente inferiori, due Paesi dell'Est europeo come la Romania e l'Albania. La Cina, che con 353 piccole aziende domina nei settori dell'abbigliamento e della pelletteria, è al sesto posto preceduta nell'ordine da Perù e Marocco.

### E intanto a Cernobbio si studia come costruire lo stabilimento perfetto

**C**ome realizzare un data centre sicuro e di facile gestione? Come far fronte alle nuove esigenze dei sistemi informativi aziendali? A queste domande risponderanno gli esperti presenti al «Rittal forum innovation», promosso dalla multinazionale specializzata nell'automazione industriale. L'iniziativa, in programma il 18 maggio alla Villa d'Este di Cernobbio, evidenzierà anche i problemi legati all'alimentazione e distribuzione di energia elettrica e alla necessità di raffreddamento delle apparecchiature. Infatti, è stato calcolato che il 70% delle interruzioni di servizio, con relativa perdita di dati e rottura dell'hardware, è causato da problemi di inadeguatezza fisica dell'infrastruttura informatica. Info: [mkg@rittal.it](mailto:mkg@rittal.it).

### Parma e San Daniele: il prosciutto crudo conquista la Cina

**L'**Ambasciata d'Italia a Pechino ha comunicato al ministero della Salute di aver avuto conferma ufficiale della definitiva autorizzazione concessa ai primi 36 impianti italiani per l'export dei Prosciutti crudi di Parma e San Daniele. Un traguardo storico: per la prima volta si è verificata l'applicazione formale, da parte cinese, del principio del mutuo riconoscimento, a conferma del clima di reciproca fiducia tra le autorità cinesi ed italiane. Tale importante risultato è in grado di agevolare le trattative in corso per i prodotti di salumeria cotti. Prossimo obiettivo è quello delle esportazioni di prodotti a base di carne suina cotta (Mortadella, Prosciutto cotto, e Cotechino) considerato che il 2007 è l'anno del Maiale d'Oro secondo l'Oroscopo Cinese.

[felicefavor@hotmail.com](mailto:felicefavor@hotmail.com)

Qui Censis di Giuseppe Roma



## Piccole imprese ma con grandi tecnologie

Nell'economia della conoscenza l'innovazione è business. E offre chance di sviluppo anche alle aziende minori

**I**n occasione della giornata dell'economia, la settimana scorsa, il presidente Prodi ha sollecitato istituzioni e mondo dell'impresa a ragionare sul lungo periodo, in modo da rendere più solido il cammino dello sviluppo, riavviatosi negli ultimi diciotto mesi. E ha fatto l'esempio della bilancia commerciale, in deficit per l'enorme dipendenza energetica dall'estero, nonostante un notevolissimo avanzo dell'export di beni industriali.

Se ne deduce che in un paese a imprenditorialità diffusa, bisogna prestare grande attenzione ai fattori strategici che potrebbero limitare fortemente le azioni dei singoli

oggetti produttivi. In questo ambito ricade anche il controllo nazionale sulla rete per le telecomunicazioni. L'uso delle tecnologie digitali promuove lo sviluppo economico in quanto adegua la produzione alle esigenze dei clienti, spinge a realizzare una maggiore qualità nei servizi e ne promuove di nuovi. Inoltre, i consumi sono sempre più orientati verso i servizi immateriali e il pluralismo delle tecnologie costituisce una spinta formidabile per una tale tendenza. Ad esempio l'uso della televisione, fino a pochissimo tempo fa, comportava il solo pagamento di un canone pubblico. Ora l'accesso alla tv può av-

venire in analogico, in digitale, via satellitare, via internet o videofonino, con differenti operatori e tipologie contrattuali. L'offerta di nuovi media varia di mese in mese, diffondendo con grande velocità, e in tutto il mondo, nuovi comportamenti sociali, primo fra tutti l'irrefrenabile bisogno di essere perennemente collegati con il gruppo di amici, con l'azienda, con i colleghi, con la cordata di riferimento. Nell'economia digitale l'Europa non esprime



Ricerca Giuseppe Roma, direttore generale della Fondazione Censis

una posizione di leadership, ma presidia una collocazione intermedia. E' seconda al Giappone e alla Corea del Sud nel mobile. Ma è anche seconda agli Stati Uniti per accessi e utilizzo alla banda larga. In un tale scenario, l'Italia è avanti nelle tecnologie mobili, un po' meno nella larga banda. Comunque, nella progressiva integrazione tra rete fissa e mobile — da salvaguardare come bene pubblico — il dato decisivo è quello di moltiplicare le transazioni, per far crescere fatturato e occupazione del settore.

La disponibilità di tecnologie, inoltre, ribalta la prospettiva, ponendo al centro i contenuti della comunicazione, al

cui sviluppo concorrono soprattutto gli imprenditori creativi, che partono nella piccola dimensione ma possono rapidamente espandersi, se trovano l'idea giusta. Le tre principali categorie di contenuti possono riassumersi in: informazione e relazioni interpersonali, intrattenimento e servizi digitali. Per quanto riguarda la prima area, registriamo una vivacità dei protagonisti tradizionali della comunicazione scritta e l'ingresso di new media, oltre all'enorme successo del telefonino.

Anche l'intrattenimento, che comprende televisione, musica, giochi, video, vede un interesse continuo a sviluppare innovazione e inte-

grazione. Una foto da telefono va in rete su internet; un brano musicale o una lezione di storia, scaricati da internet, si sentono con l'i-pod. Nonostante l'affermazione di un'offerta on line per viaggi, fisco e conti bancari, siamo decisamente indietro nei servizi in rete. C'è un campo sterminato di servizi, alcuni dei quali gravano pesantemente sulla nostra vita quotidiana, che potrebbero davvero rappresentare una svolta per l'efficienza del sistema. E sarebbero anche occasione per irrobustire un comparto di piccole e medie imprese tecnologiche, sicuramente innovative e legate all'economia della conoscenza.