

## Perché la Tecnologia non ha risolto i problemi delle aziende – soprattutto delle PMI - e perché non le aiuterà ad uscire dalla crisi.

La **Theory of Constraints (TOC) – Teoria dei Vincoli** non è una metodologia nuova. Infatti è stata pensata ormai un ventennio fa dall'israeliano Eli Goldratt. Nuova è la sua applicazione al di fuori dell'ambito per il quale è stata originariamente ideata e che il libro "Fare sistema nelle PMI" (Milano 2005, FrancoAngeli, 18 euro) propone. La TOC nasce infatti come insieme di metodo e tecniche per ottimizzare i flussi produttivi, mentre l'autore del libro – Claudio Vettor - e la società della quale è partner (Asset Work) la vedono e la applicano da tempo anche come solido approccio a una moderna gestione aziendale a 360 gradi per aziende di ogni settore e di (quasi) ogni dimensione.

Asset Work è una società giovane (nasce a Brescia nel 2001), ma vanta – grazie al curriculum dei quattro soci - il maggior numero di anni/uomo di esperienza nell'applicazione della TOC in Italia e nell'adattamento dei suoi principi alla realtà del nostro Paese. Asset Work non offre solo consulenza TOC, però applica l'ottica TOC a tutta la propria offerta di servizi di consulenza ed è questo che la differenzia da altre proposte. Per Asset Work, inoltre, la TOC non è solamente una metodologia applicata negli interventi sviluppati presso i clienti ma una linea di pensiero che determina lo stesso modo di approccio al mercato e ai servizi al cliente.

Nel libro, l'autore propone **un nuovo modo di pensare la consulenza d'impresa**, offrendo alle aziende innanzitutto un messaggio di concretezza, che le aiuti a migliorare subito il presente (tornare a crescere) e insieme a porre le **basi cognitive** per acquisire stabilmente la flessibilità necessaria per adeguarsi tempestivamente alle mutazioni del mercato.

Più che una metodologia, Vettor propone **un modello di pensiero**, che indica la strada alle aziende che vogliono operare con successo nel contesto della nuova realtà economica globale, dove ogni impresa vive in un complesso sistema di relazioni. Per la TOC, l'impresa è infatti concepita come un sistema complesso composto da processi interdipendenti e correlati. **Il funzionamento dell'intero sistema è governato da pochi fattori – i vincoli, appunto – che ne determinano la prestazione**, proprio come l'anello debole di una catena determina la forza della catena stessa. I vincoli sono pertanto le leve su cui agire per orientare il sistema al raggiungimento dell'obiettivo.

Il problema è di non sbagliare nell'identificazione del vincolo. E di errori in tal senso sono piene le cronache aziendali di questo ventennio dominato dall'informatica e dal Web.

**La TOC può aiutare le aziende ad alto tasso di informatizzazione ma con utili in caduta libera a porsi finalmente le domande sulla tecnologia che sempre avrebbero dovuto porsi.** Perché la tecnologia è sicuramente utile ai fini dell'efficienza, ma non sempre ai fini dell'efficacia, ovvero del raggiungimento dell'obiettivo per cui un'azienda sta sul mercato, ovvero, produrre guadagni.

## Quando la tecnologia non serve a niente?

La tecnologia è inutile quando viene applicata per risolvere una problematica che in realtà non è il vero vincolo del sistema. Alcuni esempi:

- **POSTA ELETTRONICA**: fino a una decina di anni fa l'email non esisteva, non per questo non esistevano le relazioni tra le aziende. Certo la corrispondenza aziendale richiedeva più tempo: bisognava scrivere, stampare, imbustare, affrancare, spedire. Oggi qualsiasi pensiero si traduce immediatamente in email. Ma i circa 13miliardi di email scambiate attualmente nel mondo hanno risolto almeno uno degli effetti indesiderati (UDE, undesired effects in terminologia TOC) che si trovano oggi ad affrontare le aziende lungo la strada della crescita? La risposta è no. Perché? Ad esempio perché il vincolo non è il tempo. Cioè non è il tempo ciò che manca alle aziende per perseguire i risultati (anche se, curiosamente, molte organizzazioni tendono a pensarlo), non è nel fare più in fretta o con meno addetti le cose (la grande promessa della tecnologia), ma nel farle meglio o – detto con la TOC – nel farle subordinando il vincolo al raggiungimento del risultato.

Tra l'altro, con la posta elettronica, stiamo assistendo al paradosso che da grande promessa di efficienza si sta trasformando nel suo opposto: pensiamo allo stress da 200 email arretrate, al vortice delle risposte multiple innescato dai cc, ccn, .... E la tecnologia ne approfitta. Il brano di seguito - tratto da un invito a un recente convegno di settore – lo dimostra:

*“Trattando di digitalizzazione, tanto nel pubblico quanto nel privato, non si può trascurare il fenomeno E-mail le cui dimensioni sono impressionanti: in Italia dai 55 miliardi di mail scambiate nel 2001 si è arrivati ai 146 miliardi del 2004, con una previsione di 183 miliardi per il 2005. Nello stesso periodo, a livello mondiale, si passa da 4.500 miliardi a oltre 13.000 miliardi: le E-mail sono diventate il principale strumento di comunicazione tra persone e aziende, avendo sostituito, in molti casi, non solo le comunicazioni scritte (lettere, fax, telex, telegrammi o altro), ma anche il telefono. L'enorme quantità di E-mail che transita in un'organizzazione genera una serie di problemi che vanno dalla loro archiviazione, alla conservazione e al reperimento delle informazioni in essa contenute, alla validità legale, alla loro conservazione ed inalterabilità in quanto Business Record”....*

...ovviamente i produttori di tecnologia sponsor del convegno hanno pronta la soluzione...che non risolverà nulla perché il valore della tecnologia è proporzionale agli effetti indesiderati che rimuove...e qui il problema non è di archiviazione, reperimento, etc. etc. ma, ad esempio, di mala organizzazione e gestione dei flussi di comunicazione interna/esterna....è un problema di tipo organizzativo!

- **ERP (Enterprise Resource Planning)**: gli ERP sono i sistemi informativi gestionali adottati da pressoché tutte le medio-grandi imprese nell'ultimo decennio. Essi sono mirati a integrare tutte le applicazioni produttive e correlate di un'intera impresa, nonché le eventuali applicazioni B2B e B2C. Il problema è che spesso l'implementazione di tali sistemi si è tradotta in un incubo in termini di

tempi dilatatisi all'infinito e di costi. Perché? La risposta "TOC-oriented" dell'autore del libro è la seguente: "perché non si è dedicato il giusto tempo a definire bene le interdipendenze; risolvere a monte i disallineamenti tra autorità e responsabilità; fornire a tutti i "white collar" - che sono poi coloro sui quali peserà il maggior onere nell'implementazione - strumenti per risolvere conflitti, superare implicazioni negative, relazionarsi efficacemente con le altre funzioni; aver chiarito sin dall'inizio i processi principali; aver definito un sistema di misure che permettesse a tutti di valutare in "tempo reale" la portata delle decisioni che avrebbero potuto essere chiamati a prendere; scegliere un partner che garantisse la coerenza tra il modello organizzativo con il quale si vuole gestire il gruppo e il sistema ERP". Ancora una volta, il problema è di tipo organizzativo, non tecnico!

- **PERSONAL COMPUTER:** da quando, nel 1982, è stato eletto uomo dell'anno dal "Times" il personal computer ha condotto l'intero suo cammino di crescita sempre in direzione dell'incremento delle prestazioni. Ogni modello successivo offre più prestazioni del precedente di per sé, indipendentemente dagli usi cui sarà destinato. Ma i consumatori sono davvero disposti a pagare per caratteristiche che mai useranno e che nemmeno capiscono? O, detto in termini TOC, la superpotenza è in grado da sola di rimuovere il vincolo dell'utente finale? La risposta è no, non fosse altro perché non c'è un unico utente finale del PC: c'è il ragazzino che vuole una tecnologia che gli consenta di giocare all'ultimo "sparaspara", il nonno che ha appena imparato ad usare la posta elettronica e tanto gli basta, l'utente aziendale, etc. Cosa potrebbe dunque differenziare oggi veramente l'offerta di un produttore da quella dei concorrenti? La segmentazione per bisogni della tecnologia PC, che, in termini TOC, è come dire mettere a punto un'offerta basata sulla rimozione degli effetti indesiderati del target di utenti. Semplice? Eppure nessuna casa produttrice ancora lo ha fatto. Perché la paura del nuovo è il sentimento più forte, nelle persone come nelle aziende.
- **AUTOMOBILI E TECNOLOGIA:** a ogni salone dell'auto nuovi gadget hi-tech fanno la loro comparsa nella dotazione delle automobili di nuova generazione. Dal punto di vista del valore della proposta al cliente, ciò è senz'altro corretto, perché l'auto è ormai uno status symbol, dove un modello viene preferito all'altro in base a ciò che il singolo consumatore identifica con questo concetto (vedi i modelli con la combinazione di colori personalizzabile in 40 mila varianti, o le macchine carrozzate e pubblicizzate quasi come feticci erotici...). Bene, le aziende che hanno capito questo sono già un passo avanti sulla concorrenza. Tutte insieme, però, ben presto dovranno scontrarsi contro il muro di quello che è il vero vincolo per l'industria automobilistica: lo spazio a disposizione per la circolazione! Qualcuno ha perfino calcolato che in una città come Milano già oggi se per disgrazia un dato giorno tutti i possessori di auto decidessero di usarla, ci sarebbe la paralisi completa della città. Il vincolo dell'industria automobilistica, dunque, è lo spazio. Da questa consapevolezza potrebbero nascere inedite collaborazioni tra produttori di auto e amministrazioni locali finalizzate, ad esempio, alla sponsorizzazione di nuove aree parcheggi...anche questo sarebbe fare sistema!

Tirando le somme, se l'azienda è un sistema e se l'obiettivo è di ottimizzarlo per orientarlo alla produzione del massimo guadagno, allora ogni iniziativa – che si tratti di tecnologia o di altro - andrà subordinata al vincolo reale di quel sistema, ovvero al fattore che autenticamente determina il risultato di

quell'azienda. E se quel vincolo non è la tecnologia, anche spendere un capitale per portarsi in casa l'ultima release dell'ultimo software non migliorerà per niente la situazione economica dell'azienda o il suo vantaggio competitivo.

Detto in altri termini, secondo l'autore del libro, **la tecnologia spesso è un modo per coprire l'ignoranza**, nel senso che rende più facile per il management ignorare i problemi fondamentali.

La tecnologia è un attenuatore, non un solutore e il metodo TOC può dare una mano anche nella corretta valutazione della tecnologia da implementare in azienda, non mediante il consueto confronto tra caratteristiche tecniche delle diverse proposte, ma offrendo un modello di pensiero, che insegna alle aziende un metodo per identificare il vincolo reale.

Un approccio olistico e innovativo a supporto delle aziende che si trovano ad affrontare uno stallo nello sviluppo. Un approccio del quale soprattutto le PMI, che in questo momento meno di altre realtà possono permettersi di rischiare e sbagliare, potranno avvantaggiarsi.