

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE | CRESCERE RISPETTANDO LE REGOLE DELLA «TEORIA DEI VINCOLI»

L'IMPORTANTE È TROVARE LA FALLA

Ideata da un fisico israeliano, è considerata l'unica alternativa al «lean manufacturing» giapponese. Una piccola azienda bresciana l'ha adottata, registrando un aumento della produttività del 35%.

di ANTONELLA BERSANI

A volte con le aziende succede come con il pianoforte: per accordarle bisogna tirare un po' una corda e ammorbidirne un'altra fino a ottenere il suono perfetto. E questa è la storia della **Me.Com**, società cremonese che festeggia venti anni di lavorazione della lamiera con un incremento della produttività del 35%. A intonare i suoi processi ci ha pensato la «teoria dei vincoli», una filosofia manageriale nata alla fine degli Anni Settanta dagli studi del fisico israeliano Eliyahu M. Goldratt, oggi considerata l'unica alternativa alla teoria giapponese del «lean manufacturing», che ha fatto di Toyota un modello di efficienza internazionale.

La teoria dei vincoli guarda all'azienda come a un sistema i cui risultati sono sempre determinati dalla prestazione di un fattore limitante (vincolo). «In sostanza» precisa Tarcisio Mussi, fondatore della società di consulenza **AssetWork** che ha seguito la Me.com nel suo processo di cambiamento, «si tratta di individuare e superare i punti deboli dell'ingranaggio produttivo, curandoli e caricandoli sulle spalle di altri reparti più efficienti e robusti». E se si è capaci di trasformare le parole in riorganizzazione, i risultati non mancano. «Ci trovavamo in una fase di stallo» racconta a *Economy* Nicoletta Mezzadri, erede con il fratello Paolo dell'azienda di famiglia. «Quello che era stato in passato un nostro cavallo vincente, il taglio laser delle lamiere, nel tempo è diventato una tecnologia diffusa e le nostre dimensioni aziendali ci impedivano di battere ulteriormente sui prezzi. Capivamo di potere e dovere dare di più, ma non sapevamo come».

Da qui l'idea di ripensare processi e organizzazione aziendale, partendo dal management. «Me.Com era un'azienda familiare» dice Mussi «con ben tre soci operativi e a livello dirigenziale non esisteva chiarezza di ruoli, con conseguente confusione e ritardo sia nelle decisioni che nella focalizzazione degli obietti-

vi». Per ovviare a questo problema è stata introdotta la figura dell'operation manager, delegando a Paolo Mezzadri le funzioni strategiche.

OBIETTIVI E RUOLI CHIARI. Ma sono anche stati chiariti e definiti meglio i compiti degli altri professionisti, eliminando ogni possibilità di sconfinamento. Risultato: direttive più chiare, meno occasioni di tensione e discussioni improduttive e una maggiore concentrazione sugli obiettivi da parte dei 50 dipendenti.

«Quanto ai vincoli, ci siamo accorti che il reparto del taglio al laser era spinto al massimo e che la richiesta di prestazione andava riorganizzata in favore del settore assemblaggio, capace di realizza-

re una redditività molto più alta». Così l'azienda si è spostata dalle commesse di taglio, piegatura o punzonatura a una nuova offerta di prodotto su cui impegnare le potenzialità inespresse.

In pochi mesi la produttività è salita del 35%. In ascesa anche il fatturato: «Nel 2006 era poco più di 4 milioni, nel 2007 siamo arrivati a 5 milioni e 100 mila euro e per il 2008 prevediamo un'ulteriore crescita».

CACCIA AL PUNTO DEBOLE

La teoria dei vincoli è una filosofia manageriale nata alla fine degli anni Settanta che guarda all'impresa come a un sistema i cui risultati sono determinati dalla prestazione di un fattore limitante (vincolo). In sostanza si tratta di individuare e superare i punti deboli dell'ingranaggio produttivo.

CAMPI DI APPLICAZIONE:

- ▶ ambienti di produzione
- ▶ distribuzione e supply chain
- ▶ marketing
- ▶ project management



ILLUSTRAZIONE DI UMBERTO GRATI