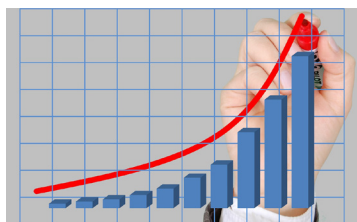


# TOC, Lean, Six Sigma: una simbiosi vincente

di Tarcisio Mussi

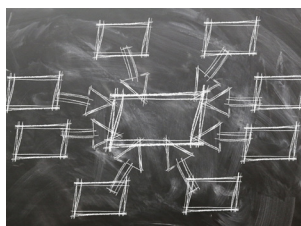
È difficile imbattersi in un'iniziativa di miglioramento in cui l'eliminazione degli sprechi e la riduzione della variabilità di processo non siano tra le componenti



fondamentali delle attività intraprese. Ciò detto, è innegabile che per ottenere un

reale miglioramento e avere successo, lo sforzo debba concentrarsi su quelle aree che hanno un impatto sui risultati economici dell'azienda.

È anche idea diffusa che potenziare l'efficienza di un'operazione che limita i margini di prodotto di un'impresa, sia un passaggio obbligatorio per ottenere maggiori entrate e profitti. Allo stesso modo, si ritiene che massimizzare il valore e l'utilizzo di ogni risorsa debba sicuramente generare un risultato globale migliore. Non è così. Infatti, occorre fare i conti con la variabilità dei processi e con la loro interdipendenza: come per i difetti, annullare la variabilità è pressoché impossibile, ma si può provare a ridurla.



Pochi sanno, però, come mettere a fuoco e concentrare gli sforzi di miglioramento nella giusta area in azienda,

nel corretto processo, nelle risorse e nelle esatte cause di prestazioni mancate o inadeguate.

Inoltre, le aziende, consapevoli della necessità di implementare la qualità e di eliminare gli sprechi e scarti, adottano modelli ispirati alla **Lean**, al **Six Sigma** o a una combinazione dei due, di solito con l'intento di migliorare ogni processo, sia esso critico o no.

Quando ciò avviene, gli sforzi, si disperdono su molteplici fronti, quindi si diluiscono e il miglioramento atteso tarda a venire o si manifesta in forma molto inferiore alle aspettative.

## **Perciò, quale può essere la soluzione realmente efficace?**

La **TOC (Theory of Constraints)** è un eccezionale concentrato di strumenti, metodo, strategia e visione per identificare sia i vincoli fisici e non fisici (cognitivi) sia le potenzialità di una organizzazione, per intraprendere, in tempi brevissimi, processi di "cambiamento di stato" nelle aziende.

Il concetto fondamentale della **TOC** è che in ogni sistema esistono pochi elementi, detti vincoli, che controllano il ritmo con cui le unità d'obiettivo vengono generate: anzi, spesso ne esiste solo uno. E un'impresa è per definizione un sistema.



La **TOC** offre il grosso vantaggio di focalizzare rapidamente quei pochi elementi di una impresa che da soli

determinano i massimi risultati economici ottenibili.

Con il suo **Throughput Accounting** (il modello per l'analisi e la gestione economica d'impresa e per la definizione del sistema di misura), con i **TP Tools (Thinking Process Tools)**, gli strumenti per superare la resistenza, l'inerzia al cambiamento e i modelli mentali) si dimostra un eccezionale approccio per disegnare, attivare e mantenere nel tempo processi di crescita delle prestazioni aziendali.

**Occorre, quindi, utilizzare il modello TOC anziché i modelli Lean e Six Sigma?**



Certamente no.

L'eccezionale capacità della **TOC** di evidenziare in poche ore di attività il problema di fondo

delle aziende, di identificare la direzione da prendere e la soluzione per massimizzare le prestazioni, viene esaltata nei risultati proprio dalla pratica combinata degli strumenti **Lean**, per limitare gli sprechi di risorse a partire dal vincolo, e **Six Sigma**, per ridurre tutta la variabilità possibile.

Una corretta e sapiente simbiosi delle tre metodologie può diventare impareggiabile per il ritorno ottenibile in termini di risultati su unità di tempo/risorsa investito.

L'esperienza parla di **incrementi fino al 20% - 30% sulle prestazioni globali** in tempi molto spesso inferiori all'anno di esercizio.



**Tarcisio Mussi** studia e applica da oltre vent'anni la *Teoria dei Vincoli (TOC - Theory of Constraints)*.

*Laureato in Ingegneria Aeronautica presso il Politecnico di Milano, ha dedicato la propria carriera a temi quali l'innovazione, la competitività delle PMI e il miglioramento organizzativo, sempre con un approccio sistemico.*

*Da Operation Manager e, in seguito, da consulente di direzione ha sviluppato numerosi progetti per il miglioramento delle prestazioni utilizzando il metodo TOC e il Throughput Accounting per la gestione economica dei prodotti/processi, sia presso piccole-medie imprese sia in aziende multinazionali.*

*Inoltre, si occupa di Formazione, di Coaching Manageriale, di Project Management e collabora con*

**GMV Consulting** in qualità di *Senior Consultant*.