



Alex Learns Italian — Book Club · Episode 42 / 56 · B1 · 06:38

The Goal

L'obiettivo (The Goal)

OVERVIEW

Summary

Alex Rogo ha tre mesi per salvare la sua fabbrica o vederla chiudere. Scritto come un romanzo, il libro sostiene che l'obiettivo di un'azienda è guadagnare e che ogni sistema ha un solo vincolo. Goldratt trasforma l'idea in cinque passi da ripetere all'infinito.

Transcript

L'obiettivo (The Goal)

Alex Rogo arriva al lavoro e trova l'auto del capo nel suo posto. Dentro, Bill Peach è seduto alla sua scrivania. L'ordine 41427 è in ritardo di sette settimane e un cliente furioso ha telefonato a Peach alle dieci di sera. Tutta la fabbrica si ferma per quell'unico ordine. Tutti fanno straordinari. Una macchina si rompe. L'ordine parte alle undici di notte e nessuno ha guadagnato un centesimo. Poi Peach dà la notizia vera: tre mesi per risollevare lo stabilimento, o chiude. E la cosa strana è questa: le macchine sono occupate e la gente lavora sodo. Perché questa fabbrica sta morendo?

Io sono Luca di Alex Learns dot com. Oggi approfondiamo il libro The Goal di Eliyahu M. Goldratt.

Eliyahu M. Goldratt era un fisico israeliano passato al mondo dell'impresa. Guardava le fabbriche come uno scienziato guarda la natura: ignorare il rumore, cercare le poche regole che spiegano tutto. Da lì sono nate la Teoria dei Vincoli, l'Optimized Production Technology e la Catena Critica nei progetti. Fortune lo ha definito "guru dell'industria"; Business Week lo ha definito "un genio". Ha pubblicato L'obiettivo nel 1984 e lo ha scritto come romanzo di proposito: credeva che nessuno impari davvero le regole che gli vengono date, ma solo le risposte che trova da sé. Per questo il lettore risolve la fabbrica insieme al protagonista.

Alex dirige uno stabilimento della divisione UniWare di UniCo. Gli ordini partono in ritardo, i corridoi sono pieni di pezzi non finiti e la fabbrica perde soldi ogni mese. Per caso incontra Jonah, un professore di fisica conosciuto anni prima. Jonah non dà risposte: fa domande brevi e scomode, quasi sempre al telefono e nel momento peggiore. Passo dopo passo Alex scopre qual è il suo obiettivo, come misurarlo e dove sta il vero limite della fabbrica. Prova le idee in stabilimento e in una gita con gli scout del figlio. Quello che impara vale ben oltre la fabbrica.

1. L'obiettivo di un'azienda è guadagnare, e nient'altro conta come miglioramento. Alex elenca ciò che una fabbrica deve dare: qualità, tecnologia, lavoro, quota di mercato, costi bassi. Jonah mette tutto da parte: conta solo se aiuta l'azienda a guadagnare. Lo stabilimento di Alex aveva installato robot e annunciato un miglioramento del trentasei per cento in un reparto. Ma non spediva più prodotti, non tagliava personale né scorte. Non era migliorato niente.

2. Tre misure semplici sostituiscono tutto il rapporto sui costi. Il throughput è il ritmo con cui il sistema guadagna attraverso le vendite. Le scorte sono tutto il denaro investito in cose che vuole vendere. Le spese operative sono ciò che spende per trasformare le scorte in throughput. Ogni decisione diventa una domanda: alza il throughput, abbassa le scorte o le spese? Tagliare i costi ha un fondo. Il throughput no.

3. Passi dipendenti più variazione normale si mangiano la capacità. Alex lo vede nella gita scout. I ragazzi camminano in fila e nessuno può sorpassare. Ognuno va a una velocità un po' diversa, quindi ognuno deve aspettare quello davanti. Un ragazzo veloce non recupera il terreno perso, così i vuoti crescono soltanto. Alex ripete la prova con ciotole, fiammiferi e un dado, e la fila resta comunque indietro. In fabbrica quei vuoti sono mucchi di pezzi.

4. Ogni sistema ha il suo Herbie, e va alla velocità di Herbie. Herbie è il ragazzo lento e grassottello che sta in mezzo alla fila. La truppa arriva quando arriva Herbie, così Alex lo mette davanti e divide il peso del suo zaino. In fabbrica cerca la stessa cosa e ne trova due: la macchina NCX-10 e i forni di trattamento termico. Un collo di

bottiglia è una risorsa la cui capacità è uguale o minore della domanda.

5. Un'ora persa al collo di bottiglia è un'ora persa da tutta la fabbrica. Quella frase cambia tutto. La NCX-10 restava ferma all'ora di pranzo; ora la coprono durante le pause. Lavorava pezzi già difettosi, così il controllo qualità è passato prima. Faceva pezzi che nessuno voleva ancora, e questo è finito. Niente di tutto ciò è costato molto. Il throughput è salito di circa il venti per cento.

6. Un'ora risparmiata dove non c'è collo di bottiglia è un miraggio. Questa metà è più difficile da accettare: dice a un bravo operaio di fermarsi. Una macchina veloce può mandare pezzi al collo di bottiglia solo al ritmo con cui lui li ingoia. Se va a tutta forza, non ottieni vendite in più, solo una montagna di acciaio nel corridoio. Alex allora immette materiale al ritmo del collo di bottiglia e lascia ferme altre macchine. I rapporti di efficienza peggiorano. La fabbrica guadagna di più.

7. Dimezzare i lotti trasforma una fabbrica lenta in una veloce. Jonah gli dice di dimezzare i lotti fuori dal collo di bottiglia. I contabili protestano: più lotti significano più attrezzaggi delle macchine. Ma un pezzo passa quasi tutta la sua vita in fabbrica ad aspettare in coda. Dimezza il lotto e dimezzi l'attesa. I tempi di consegna sono scesi da sei o otto settimane a circa quattro, poi a meno. Le vendite hanno potuto finalmente promettere consegne rapide sul serio.

8. Migliorare è un processo, non un progetto. Identificare il vincolo. Decidere come sfruttarlo. Subordinare tutto il resto a quella decisione. Elevarlo: comprare o farsi prestare capacità vera. E se il vincolo si rompe, tornare al primo passo. Goldratt avverte: non lasciare che l'inerzia crei il vincolo successivo. La squadra di Alex lo dimostra: un mese dopo la scomparsa del collo di bottiglia, si seguono ancora regole nate per lui.

Alex salva la fabbrica, ma non facendo lavorare di più nessuno: rinuncia a migliorare tutto insieme. Trova il vincolo. Tirane fuori ogni ora utile. Fai che il resto della fabbrica lo serva, anche se buone macchine restano ferme. Aggiungi capacità solo quando i rimedi economici sono finiti. Poi guarda di nuovo: il vincolo si è spostato. Alla fine Alex vuole più di una fabbrica salvata: vuole sapere come ha trovato la risposta, per rifarlo ovunque. Goldratt gli lascia tre domande: cosa cambiare, verso cosa cambiare e come provocare il cambiamento.

Audio, timed transcript, and companions online:

<https://alexlearns.com/italian/book-club/goldratt-goal/>

© 2026 AlexLearns.com — free language podcasts for curious people.