



Eliyahu M. Goldratt

CRITICAL CHAIN - A BUSINESS NOVEL

Editore: North River Press

ISBN: 0-88427-153-6

Lingua: Inglese

Pagine: 246

Prezzo: 19,95 \$ (circa 15 Euro)

Il libro non è un saggio accademico o un manuale di management, ma è scritto nella forma più classica del racconto (v. sottotitolo), ambientato nel mondo delle *Business School* statunitensi. In effetti, la descrizione ironica, ma realistica, del mix di cinismo competitivo e di profonda passione per la conoscenza "orientata al risultato" che permea questo ambiente costituisce, almeno agli occhi del recensore (in qualche modo "addetto ai lavori"), uno degli aspetti che rendono piacevole e accattivante la lettura del libro. E poi non manca l'*happy end*....

Tornando ai contenuti del libro, l'autore trasferisce al mondo del project management la sua formulazione della Teoria dei Vincoli¹ (Theory of Constraints: TOC), che lo hanno imposto nel ristretto elenco dei "management guru". La TOC, precedentemente orientata alla riorganizzazione dei processi produttivi o della erogazione di servizi, riprende ed amplia i concetti del Kaizen e della Total Quality (il c.d. Just-in-Time che dal Giappone ha permeato tutto il mondo produttivo occidentale), prevede 5 passi per migliorare la capacità di una organizzazione²:

1. *identificare* il vincolo del sistema;
2. *decidere come sfruttare* il vincolo
3. *subordinare* tutto il resto alla decisione precedente
4. *elevare* il vincolo del sistema
5. se in un passo precedente il vincolo è stato rimosso, *tornare* al passo 1.

Questi concetti, applicati nel campo del project management, individuano nella formulazione delle stime di tempo richiesto per svolgere le singole attività, e del loro (più o meno) effettivo rispetto, l'anello debole del processo di Pianificazione e Controllo dei progetti, a causa dei meccanismi motivazionali che regolano i comportamenti degli individui, dei gruppi di lavoro e più in generale delle organizzazioni.

Nel libro, l'approccio della Catena Critica viene applicato con successo nelle varie realtà tipiche dei progetti:

- gestito all'interno (caso impresa elettronica/informatica);
- affidato all'esterno (caso impresa manifatturiera);
- svolto per un committente (caso impresa di costruzioni).

In questi esempi, particolarmente godibili e convincenti (almeno nella forma del racconto) sono le varie negoziazioni committente/fornitore (sia interno che esterno), in cui il protagonista, nelle varie situazioni alternativamente a supporto di una delle parti, riesce sempre a far vincere il suo modello: tipico approccio *win/win*!

Avvertenza: il testo inglese è ricco di frasi gergali (non tecniche) che lo possono rendere più ostico ai lettori italiani non particolarmente allenati.

¹ E. M. Goldratt "Theory of Constraints" - North River Press, 1990

² H.Kerzner "Project Management: Pianificazione, Scheduling e Controllo dei Progetti" - Hoepli, 2005; Cap. 17

Conclusioni

I punti di forza sono legati alla operazione di applicazione dell'approccio TOC al mondo dei progetti e la conseguente revisione critica dei modelli di PM tradizionale:

1. libro di sicuro interesse e di piacevole lettura, con molti concetti applicabili con successo per chi opera professionalmente nel project management (o è sponsor di progetti).
2. particolarmente avvincente e convincente, almeno nella finzione letteraria del dibattito dentro la Business School (studenti/docenti), è la descrizione dei problemi tipici del PM (nei vari contesti affrontati come vita vissuta dai protagonisti), come anche la costruzione progressiva dei concetti che, per superare tali problemi, hanno portato alla genesi del modello CC ed alla sua verifica sul campo.

I punti deboli sono legati a:

1. forma narrativa scelta: i concetti espressi nel libro non sono chiaramente sintetizzati: per la descrizione del modello proposto mancano i classici strumenti di rappresentazione concettuale didatticamente efficaci (schemi a blocchi, tavole sinottiche, ecc.), a cui siamo abituati dalla produzione editoriale anglosassone. Inoltre manca una bibliografia, sia generale che riferita ai singoli capitoli o argomenti trattati;
2. diffusione limitata del modello nella pratica del PM: le pubblicazioni nelle riviste professionali che, a distanza di oltre 10 anni dalla edizione del libro, testimoniano la sua applicazione a casi reali e significativi non sono numerose. Proprio recentemente un forum aperto nell'ACE (Association for Advancement of Cost Engineering: una delle prime associazioni professionali ad occuparsi di PM) ha sollevato questo problema. Inoltre solo un numero limitato di software di PM include le funzionalità tipiche per supportare la CC³, che è un sintomo, oltre che una causa della scarsa applicazione.

Concluderei parafrasando la battuta di un riconosciuto guru del PM che ha applicato il modello CC ad alcuni suoi lavori: "concettualmente stimolante, ma poco applicato e forse difficilmente applicabile in modo estensivo.

*Recensione di
Federico Minelle*

Note

Per più esaurienti illustrazioni della Critical Chain, fare riferimento, oltre a Wikipedia (voci: *Critical Chain*, *Project Management*, *Approcci di project management*), ai testi citati in nota ed ai siti di:

- eXtreme project management, voce: Critical Chain Management <http://www.xpm.it/Corso%20XPM/XPM/XPM.htm>
- Microsoft in partnership con IPSOA, voce: Gestire l'incertezza dei progetti: catena critica <http://www.microsoft.com/italy/pmi/gestioneimpresa/speciali/incertezzaprogetti/ipsoa/default.msp>

³ S.Tonchia, F.Nonino "Project Management: gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi" - Il Sole 24Ore, 2007; App. A4