



PRODUCTIVITY MANAGEMENT (premessa alla LEAN PRODUCTION)

... il controllo di gestione, più che un termine, è ormai...



... una metodologia obsoleta!

Con il **nuovo controllo di gestione**, il controller lascia il posto al **productivity manager** e la contabilità analitica diventa **contabilità per attività**.

Peter Drucker intravedeva già agli inizi degli anni 90 il declino della contabilità dei costi e della contabilità direzionale nel loro approccio tradizionale, pur prevedendone un cammino futuro più luminoso ed importante. Robert S. Kaplan dell'università di Harvard mette in guardia sulla validità di una metodologia già in essere da oltre 80 anni che non tiene quindi conto delle mutate esigenze gestionali dell'azienda moderna.

Con ancora una grossa enfasi sulla manodopera diretta e le materie prime impiegate, senza prendere in considerazione i cambiamenti intervenuti nella tecnologia produttiva e nei processi aziendali, il metodo attuale **continua a suddividere i costi fra fissi e variabili**, con il solo scopo di poter svolgere la classica analisi di ricerca del punto di pareggio. E', questa, una filosofia di gestione centrata sulla ricerca di economie di scala, che troppo spesso si risolve nella diminuzione dei costi unitari producendo grossi volumi di prodotto per quanto possibile standardizzato.

L'aspetto negativo, quello più evidente, del controllo di gestione è che divide l'azienda in **centri** (di costo o di profitto), per poi misurare di ciascuno l'efficienza, associandoci un **"sistema premiante"** che dispensa **"lodi"** a chi è efficiente nel proprio ambito, ipotizzando così, per somma di efficienze, un'efficienza globale aziendale. **In azienda, invece, ciò che è importante è l'efficienza aziendale**, intesa in ciò che si può giornalmente fatturare, e non ciò che ogni reparto (centro) riesce a fare indipendentemente l'uno dall'altro. Infatti, il risultato più comune, con gli attuali metodi, è che ogni centro tenderà a produrre giornalmente 100, per risultare efficiente, mentre l'azienda riuscirà a fatturare globalmente solo 60, poiché pur di fare 100, ogni centro, prima di registrare una fermata, **tenderà a produrre cose diverse**, anche se quella produzione finirà in magazzino per poi essere utilizzata in futuro con la probabile necessità di una rilavorazione alla prima modifica del prodotto o, addirittura, diventare obsoleta.

Oggi sono cambiate le strategie competitive con il cliente (che sceglie fra una grande varietà di prodotti) costringendo di fatto l'azienda ad una politica di portafoglio affari ampia e profonda (con la necessità di produzioni più variegata ed in quantità minori) orientando, di conseguenza, le **tecnologie produttive** alla automazione flessibile, alla gestione della produzione **just in time** e alla **ricerca della qualità** già nella fase produttiva e non nel controllo proiettandosi, poi, nella **diminuzione dei lead time**, ovvero dei tempi di attraversamento della fabbrica per una riduzione dei tempi di attesa a favore del cliente (**time to order**) premessa, questa, all'**organizzazione snella**.

LA CONTABILITA' PER ATTIVITA'



Per attività si deve intendere ciò che a livello aziendale (divisione o reparto) si svolge a vantaggio di un processo o di più, ad esempio la logistica interna è un'attività che viene svolta a vantaggio di tutti i processi produttivi, ma non aggiunge valore al prodotto, serve invece al superamento delle barriere strutturali e/o organizzative della fabbrica. Il prodotto, in questa fase, può addirittura venire deteriorato.

La contabilità per attività rappresenta di fatto un continuo miglioramento della riduzione dei costi a valore aggiunto nullo (**infatti si procede per attività e non per centri di costo**), con gli obiettivi dell'organizzazione guidati dall'esterno, ivi compresi i *"target cost"* (cioè il prezzo che il cliente ipotizza di pagare per quel bene), si ottiene una migliore attribuzione dei costi seguendo così maggiormente le necessità informative dell'alta direzione e meno quelle di bilancio. Le attività ed i costi a valore aggiunto nullo sono una perdita di denaro, di tempo e di risorse aziendali: non offrono niente di più al cliente e i tempi di attesa, invece, fra le varie fasi produttive *"producono"* solo ritardi per il cliente. Le attività a non valore aggiunto non aggiungono alcun valore o utilità al prodotto e, pertanto, non saranno remunerate dal cliente.

La contabilità per attività ha l'obiettivo di ricercare e quantificare il valore di ciascuna attività, produttiva e non, al fine di evidenziare le *"attività a non valore aggiunto"* il cui costo deve essere ridotto o azzerato per proseguire ad una semplificazione del processo stesso con conseguente miglioramento della qualità.

La contabilità per attività aiuta ad eliminare i costi a non valore aggiunto, ad evidenziare la vera struttura dei costi e ad individuare le cause e non i sintomi dell'inefficienza. In questo contesto è necessario definire un sistema di indicatori per il controllo delle performances e attivare un sistema di miglioramento continuo delle stesse.

... *si, ma come?*

La diminuzione dei tempi di attraversamento è uno degli obiettivi da perseguire con l'eliminazione dei tempi di attesa, dovuti ad una impostazione del layout di fabbrica per fasi di lavorazione e/o funzioni.

Da un punto di vista dei supporti, è necessario dotarsi di un sistema di rilevazione dati in grado di generare informazioni non solo in funzione del tempo, così come è necessario per l'avanzamento del ciclo produttivo, ma anche al variare dei parametri di stato on/off (acceso, pausa, spento, conteggio, ecc.). Il cambio di produzione deve essere dedotto dal diverso numero di lotto associato al nuovo ciclo (o dal diverso codice di prodotto) per il quale saranno rilevati anche i relativi tempi di interruzione per il riattrezzaggio o setup. E' anche necessario che, il sistema di rilevazione dati, determini e misuri le varie fasi di *"regolazione"* dovute al cambiare delle condizioni di funzionamento della macchina o impianto; la raccolta di questi dati permetterà lo studio e la verifica della procedura di setup.

E' da considerare, **dati alla mano**, come la riduzione dei tempi di riattrezzaggio possa essere operata agendo sulle varie fasi di *"riattrezzaggio in moto"* e di *"riattrezzaggio a fermo"*, così come la necessaria *"regolazione"* successiva a verifica dei *"primi pezzi"* di produzione per un minor numero di scarto o mancato standard di qualità.

Per quanto riguarda i costi di *"movimentazione interna"* non è necessario investire per la loro ripartizione: questi dovranno tendenzialmente essere azzerati attraverso una reingegnerizzazione della fabbrica. Sarà sufficiente conoscerne la tipologia e l'entità globale attraverso un *"costo per attività"* anziché per reparto, la cui ripartizione non deve spingere verso *"la ricerca dei rimedi"* **ma si deve sollecitare l'eliminazione della causa.**

NUOVI CONCETTI CHE SOTTENDONO LA GESTIONE DELLE SPESE GENERALI



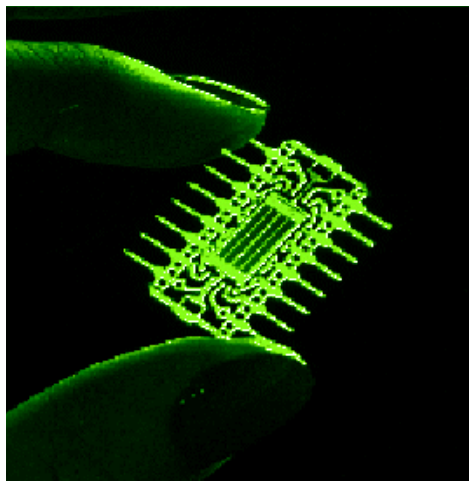
Quanto abbiamo già visto porta l'azienda dall'essere centrata sul prodotto all'essere centrata sul cliente, e cioè su tutte le componenti che lo interessano nel rapporto con l'azienda stessa (soddisfazione del cliente) ed ecco che queste ultime diventano vere e proprie attività a valore aggiunto, così come quelle produttive. Considerando inoltre che queste ultime, costituendo ormai quella che viene definita la *"componente di servizio"*, assumono e assumeranno sempre più un rilievo importante nei costi indiretti, ecco che le stesse non possono essere più relegate a ruolo di *"costi ripartiti"*, in quanto cambiano sostanzialmente, con la loro influenza, la struttura del costo del prodotto e spesso anche il valore percepito. E' necessario, quindi, che queste attività siano considerate alla stregua delle attività produttive, e che i costi relativi siano direttamente imputati al prodotto.

Anche in questo caso la *"caccia"* è aperta alle attività a valore aggiunto nullo, causate dalla eccessiva parcellizzazione del sistema gestionale, da appesantimenti procedurali, metodi e strumenti superati, perpetuazione di attività non essenziali o addirittura inutili. In questo ambito si deve operare sul livello di chiarezza e condivisione degli obiettivi, con le relative deleghe di responsabilità, per una maggiore efficacia del lavoro di ufficio, piuttosto che sulla efficienza.

La metodologia impiegata per il controllo dei costi, non è più l'analisi per funzione (centro di costo) ma l'analisi del valore delle attività svolte (processo), con la rilevazione di eventuali incongruenze tra scopi e struttura organizzativa (costi/benefici), con la definizione di ruoli e mansioni più coerenti con gli obiettivi aziendali ed il conseguente sviluppo (miglioramento) dei processi di comunicazione fra i vari servizi.

Si deve essere sempre più coinvolti e responsabili delle risorse che si impiegano, perché queste influiscono direttamente sulla competitività dei prodotti.

GLI ELEMENTI DEL SISTEMA



Per migliorare, o ridisegnare, i processi aziendali, **productivity management** fa dell'informazione (e del modo di gestirla) una risorsa strategica.

Ambiente, cultura e metodologia si fondono per esprimersi attraverso:

- la leadership del massimo dirigente, senza la quale tutti in azienda aspetteranno che la nuova "moda" passi
- la cultura della qualità, al di fuori delle norme ISO 9000 e dei sistemi di certificazione, ma bensì quella della qualità reale, del prodotto, del servizio, del rapporto con il cliente
- il sistema informatizzato per la gestione aziendale, (SGA), che rispecchi quei valori di efficacia che devono contraddistinguere tutta l'area dei servizi, capace cioè di fornire supporto al conseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda
- un sistema di rilevazione dei dati (SRD), focalizzato sui processi produttivi, per:
 - il controllo statistico dei processi per il fattore qualità
 - il controllo delle attività a non valore aggiunto
 - il controllo dei costi per attività
- un sistema di contabilità dei costi per attività, che:
 - gestisca la banca dati di produzione e si interfacci con il sistema gestionale
 - attivi un sistema di reporting quale strumento di monitoraggio del miglioramento continuo della produttività ed il controllo degli obiettivi aziendali
- un sistema di supporto alle decisioni (DDS) e misurazione delle performances, che rivesta il ruolo di simulatore e cruscotto della gestione aziendale
- un sistema premiante orientato alla nuova cultura del coinvolgimento

E' scontato che i "sistemi" sono integrati fra loro, in particolare quelli di supporto più operativo, a verifica che la cultura sia rispondente alla missione aziendale.

I VANTAGGI DELLA GESTIONE PER ATTIVITA'



L'obiettivo che si pone la gestione per attività è, dunque, quello di un utilizzo efficace delle risorse, cioè quello di tornare ad impiegare le risorse strettamente necessarie per il core business. Per questo l'accento è sulle attività a non valore aggiunto, cioè su quelle attività che, per vari motivi, si sono rese necessarie nel tempo come rimedio ai vari problemi strutturali e/o di gestione.

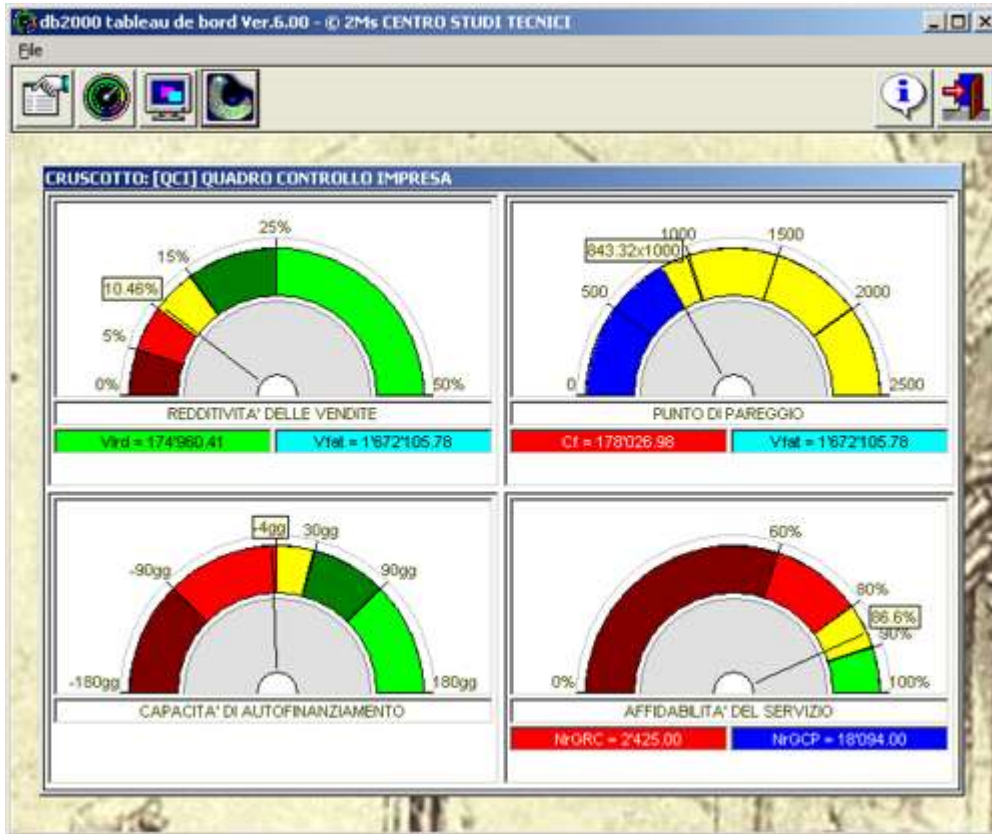
Il nuovo controllo dei costi si attua ridefinendo che cosa fa l'organizzazione (core business) e fornendo indicatori sul livello di miglioramento delle performance dell'azienda. Continuare a fare un budget dei costi basandosi sul bilancio consuntivo e sulle ipotesi di investimento, vuol dire considerare irrinunciabili i costi ormai stratificatisi nel tempo senza avere la possibilità di ridiscuterli per la loro indispensabilità in relazione alla missione dell'azienda.

Gestire per attività consente l'accertamento delle cause dei costi (senza fermarsi alla sola quantità ed al costo dei fattori produttivi impiegati) con la possibilità di eliminarle ridisegnando il processo (reengineering) semplificandolo per renderlo più snello e meno costoso.

Dal punto di vista dello sviluppo la gestione per attività consente di individuare le attività a valore aggiunto, di determinarne indicatori di performance anche attraverso benchmark con la concorrenza e di attivare processi di miglioramento continuo degli standard.

Gestire per attività vuol dire monitorare i processi aziendali attraverso il costo delle risorse assorbite per favorire miglioramenti sul piano della produttività e qualità degli stessi.

L'APPROCCIO AL NUOVO SISTEMA



La nuova cultura del coinvolgimento per il miglioramento continuo, pervade tutta la struttura, diffondendosi prima top down, per funzionare attraverso strumenti di comunicazione bidirezionali, ed esprimersi poi bottom up, nei processi di innovazione. Il primo passo, dunque, non può essere che l'allineamento delle culture manageriali alle strategie di focalizzazione, su cui far leva per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Questo primo passo affrontata, con una serie di seminari sui fattori critici di successo nei mercati moderni, la formazione rivolta ai dirigenti e ai quadri intermedi dell'azienda. Successivamente vengono messi a fuoco gli obiettivi strategici da conseguire per una maggiore competitività aziendale, partendo da quello che risulta essere il livello di competitività attuale dell'azienda (check up).

Sulla base del percorso di avvicinamento ritenuto più idoneo, tracciato attraverso la definizione delle priorità fra gli obiettivi, viene individuata l'area pilota su cui sperimentare gli interventi di tipo operativo.

La formazione on job training di **Next Technology**, che opera nell'area pilota, e le attività di supporto alla soluzione dei problemi, caratterizzeranno il processo di avvicinamento agli obiettivi definiti che, con il costante monitoraggio, faciliterà il supporto dell'alta direzione.

L'installazione e l'interfacciamento dei supporti hardware e software di **Next Technology** (elementi necessari, questi, per il rilevamento dei dati, il controllo di processo, il supporto alle decisioni, il monitoraggio delle performance aziendali e il controllo dei costi per attività) vengono ad essere già un sistema (processo) gestito dal gruppo: questo consente di mettere a punto i comportamenti più idonei per la realtà aziendale in modo che risultino "clonabili".

Volete saperne di più, allora...

... fate la "**connessione**" giusta con:

Next Technology

www.duems.it
www.2ms-it.com
www.db2000web.net

info@duems.it
info@2ms-it.com
info@db2000web.net