Spett.le Azienda
Alla cortese attenzione del C.d.A.

OGGETTO: Relazione sulle attività svolte come da incarico professionale

Egregi Signori,

Vi inoltriamo la presente relazione al fine di esporre quanto è stato fatto fino ad ora e le criticità gestionali ancora da risolvere, raffrontando i risultati ottenuti rispetto a quanto evidenziato in sede di prima visita all'azienda, effettuata in data 2 marzo.

Pianificazione dei flussi di produzione

Situazione al 2 marzo
La programmazione e pianificazione dei flussi della produzione devono essere profondamente modificate e migliorate, rimuovendo le "strozzature" e carenze che oggi impediscono all'azienda di rispettare i tempi di consegna ed evasione delle commesse; si ritiene che la pianificazione dei flussi di produzione secondo la semplificazione che i macchinari abbiano "capacità infinita" non possa permettere all'azienda di programmare l'impiego dei fattori produttivi disponibili (beni strumentali e forza-lavoro) secondo canoni di razionalità ed efficienza, che siano idonei a garantire il puntuale rispetto degli impegni assunti nei confronti della clientela.
Il software che l'azienda sta attualmente utilizzando è limitato e rigido nelle funzionalità, anche in considerazione del fatto che non permette di aggiornare l'andamento delle commesse e di rimodulare i tempi di evasione delle stesse nel caso, purtroppo frequentissimo, di ritardi accumulati nell'avanzamento di ordini caricati prima.
L'adozione di un appropriato modello di pianificazione potrà anche permettere di controllare in maniera più efficiente il ricorso al lavoro straordinario, con l'obiettivo di ridurre l'incidenza del costo del lavoro e con positive ricadute sui margini di contribuzione delle commesse.

Situazione alla data odierna
Sono state introdotte sostanziali modifiche nel processo di programmazione della produzione, attraverso l'utilizzo dello scadenzario degli ordini, che evidenzia per ogni ordine di produzione la data pianificata di lavorazione e la data di consegna al cliente, al fine di operare secondo le scadenze previste a sistema e non (come si soleva fare) sulla base di ciò che risultava pronto "visivamente" alle macchine per la fase successiva: per ragioni di convenienza, si è scelto di utilizzare lo scadenzario in maniera analitica nelle fasi iniziali di produzione, poiché ciò permette di spingere in avanti gli ordini alle fasi successive secondo la corretta scadenza.
In considerazione del fatto che il portafoglio degli ordini clienti corrisponde mediamente a sole 2/3 settimane di lavoro (con una visibilità orientata al breve termine) e che i tempi medi di consegna si aggirano intorno agli 11/12 giorni, è evidente come la complessità del processo produttivo determini situazioni di estrema variabilità nel carico di lavoro delle singole macchine, che di settimana in settimana può passare da situazioni di "picco" a situazioni di "vuoto". Per agevolare il monitoraggio del carico di lavoro, è stato predisposto un prospetto che evidenzia per ogni macchina la percentuale di saturazione nei

5 giorni successivi, al fine di intraprendere con sufficiente anticipo le opportune azioni correttive (ad esempio: ricorso allo straordinario, ferie, spostamenti da una macchina all'altra).
Il software gestionale che l'azienda sta utilizzando, seppur rigido, permette l'estrapolazione dei dati di produzione ad un livello di dettaglio tale da poter controllare analiticamente l'andamento dei principali indicatori di performance aziendale: l'analisi dei "messaggi di pronto", ossia dei tempi di fine produzione relativi ad ogni lavorazione, elaborata tramite opportune query estratte dal sistema informativo, consente ad oggi di controllare periodicamente che la produzione sia ottimizzata attraverso l'accorpamento dei prodotti per spessore, oltre che poter verificare i tempi impiegati dai singoli operatori e chiedere agli stessi le giustificazioni di eventuali anomalie riscontrate.
Il software, inoltre, non è impostato a capacità infinita bensì a capacità finita delle macchine, oggi pari al 95%: pertanto, i casi frequentemente riscontrati di "overloading" (>100%) sono dovuti alla forzatura delle date di consegna richieste dai clienti rispetto alla capacità produttiva normale. Da un'attenta analisi delle consegne "urgenti" (vedi allegato 1), è infatti emerso che nei mesi da giugno a settembre, le richieste di consegna anticipata da parte dei clienti (che determinano situazioni di overloading) si sono attestate al 12,9% del totale ordini che, tradotto in superficie lavorata, ammonta al 25,1% del totale mq. Il fenomeno delle urgenze, non certamente trascurabile, determina un lead time di consegna più breve che, nel solo mese di settembre, è stato pari a 8,7 giorni contro 11,6 giorni standard. L'analisi di dettaglio ha inoltre evidenziato che il 20% degli ordini urgenti si riferisce a clienti che hanno ciascuno un fatturato annuo inferiore a 5 mila euro e, nel loro complesso, inferiore a 100 mila euro; per contro, è inoltre emerso un ulteriore 10% di ordini relativi a clienti importanti ma con tempi di consegna forse troppo stretti, pari a 6 giorni. Il risultato di tale analisi, già discussa in azienda, si deve tradurre in una maggiore attenzione in fase di inserimento ordini al fine di mitigare le problematiche sopra riscontrate, concentrando gli anticipi di consegna verso i clienti strategici e, comunque, con tempistiche che possano realmente essere rispettate e con la possibilità di richiedere ai clienti il pagamento di costi d'urgenza.
Per permettere al sistema gestionale di rappresentare in modo veritiero e corretto il carico di lavoro delle macchine ed anche al fine di poter meglio monitorare l'andamento delle singole commesse, è stata implementata un'analisi continua dei tempi teorici di produzione rispetto ai tempi realizzati, per correggere le anomalie nelle formule inserite a sistema, con particolare attenzione alla corretta calibrazione dei set-up.
Inoltre, al fine di schedulare in modo certo le tempistiche di produzione, sarà a breve introdotta la procedura di invio a tutti i clienti delle conferme d'ordine, pratica ad oggi non effettuata a tappeto e che genera problematiche laddove il cliente solleciti una consegna la cui data non è stata precedentemente condivisa; in tal caso, infatti, la programmazione non è in grado di determinare se trattasi o meno di un ritardo e, nel dubbio, le lavorazioni per quell'ordine vengono accelerate a scapito di altre.
Per quanto riguarda il ricorso al lavoro straordinario, è stato implementato un monitoraggio mensile delle ore lavorate rispetto alle ore lavorabili (vedi allegato 2), in modo da tenerne sotto controllo l'andamento per ogni singolo dipendente, parametrando inoltre il fatturato realizzato (commercio escluso) con le ore effettuate in produzione, al fine di determinare un indicatore di produttività oraria. Dalle analisi effettuate, emerge che le ore straordinarie sono aumentate nei mesi di gennaio, febbraio e marzo (+58,6% rispetto agli stessi mesi dell'anno precedente) mentre da aprile si è verificata una progressiva contrazione, fino ad una diminuzione complessiva nel mese di settembre (-7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente), grazie agli interventi di razionalizzazione effettuati. Tale miglioramento ha conseguentemente incrementato il fatturato orario, che è passato a 125 euro/h nei primi 9 mesi dell'anno rispetto ai 107 euro/h dello stesso periodo dell'anno precedente, in un contesto in cui il fatturato

complessivo è aumentato del 11%. In sostanza, per realizzare maggiori ricavi, nei due periodi a confronto sono state proporzionalmente impiegate meno ore in produzione: 54.909 contro 54.294.
Tutto ciò anzidetto, i miglioramenti implementati nella programmazione della produzione hanno avuto un impatto positivo sull'andamento dei ritardi: nel mese di luglio, in cui il carico ordini è stato ai livelli più alti dell'anno (1.900 ore contro 1.300 ore in media durante l'anno), i ritardi sono giunti al 10% del totale ordini, contro una media del 27% da inizio anno (-60%) ed una media del 32% nell'intero anno precedente (-70%).
Naturalmente, il miglioramento continuo è subordinato al costante monitoraggio dei risultati ad alla condivisione delle informazioni con i vari responsabili, attraverso incontri periodici che abbiano cadenza almeno settimanale; in considerazione della complessa struttura produttiva e delle strette tempistiche di consegna, è già stato dimostrato che, in assenza di controllo per almeno due/tre settimane consecutive, le performance aziendali subiscono un rapido peggioramento.

Controllo di gestione e contabilità industriale

Situazione al 2 marzo
Attualmente, l'azienda non dispone di un impianto di contabilità analitico-industriale che possa validamente supportare il processo decisionale del management, attraverso la conoscenza dei costi di produzione e del margine di contribuzione delle singole commesse e delle diverse linee di prodotto.
Sulla base di quanto riferito, l'azienda si limita a determinare un margine di contribuzione a consuntivo e soltanto a livello aggregato, come da risultanze della contabilità generale, con efficacia informativa parziale e ridotta (anche perché nella contabilità generale i valori sono classificati per natura e non per destinazione).
Anche in considerazione dei forti investimenti in beni strumentali effettuati in questi anni e del fatto che non vi sia stato un positivo ritorno in termini di miglioramento della marginalità e redditività operativa, si sottolinea l'importanza di attivare un effettivo e rigoroso controllo di gestione che possa orientare in modo più consapevole la formazione dei prezzi e il processo decisionale (*accetto o declino la commessa ? su quale gamma di prodotti è opportuno orientarsi ? quale è il fatturato di break even ?*); la contabilità analitica permetterà, peraltro, di capire come si genera il reddito e dove si deve intervenire per migliorarlo.
In tale ottica, si ritiene opportuno introdurre anche la rilevazione degli indicatori di performance (redditività per operatore / commessa / centro di costo).

Situazione alla data odierna
E' da poco iniziata l'attività di analisi dei costi, al fine di determinare con chiarezza i margini realizzati nelle diverse fasi di produzione, attraverso la determinazione dei costi orari di produzione, sia diretti sia indiretti, a cui aggiungere i costi generali di struttura per la determinazione del full cost.
La modalità di analisi scelta è volta alla determinazione del costo orario per ogni lavorazione e non alla determinazione dei singoli costi per commessa, vista l'eccessiva numerosità di quest'ultime e quindi lo scarso ritorno in termini di informazioni utili al processo decisionale ma anche per il fatto che i listini di vendita sono determinati sulla base delle lavorazioni previste e, pertanto, quest'ultime diventano i centri di costo e di profitto su cui impostare l'analisi della redditività aziendale. Infatti, considerando che i listini di vendita sono determinati a metro quadro o per spessore del prodotto, in funzione della diversa tipologia richiesta dal cliente e che attraverso il software gestionale è possibile estrapolare i medesimi parametri di misura per ogni macchina, ottenendo i metri quadri o gli spessori lavorati sia con i tempi teorici sia con i

tempi effettivamente realizzati in produzione, diventa pertanto possibile determinare il ricavo medio di vendita per ogni ora di lavorazione sulle diverse macchine, da confrontarsi con il relativo costo industriale o costo pieno, con l'obiettivo di comprendere come si genera il reddito e dove intervenire per migliorarlo.
Per meglio comprendere quanto appena scritto basti osservare, ad esempio, che: se il listino di una lavorazione è espresso in Euro/mq in base allo spessore del prodotto e dal gestionale estraggo i mq lavorati per ogni spessore unitamente alle relative ore impiegate e anche alle ore teoriche di produzione, moltiplicando il listino per i mq lavorati e dividendo il risultato per le rispettive ore, otterremo il ricavo medio di vendita orario, che sarà possibile analizzare sia a livello standard (per le ore teoriche) sia a livello consuntivo (per le ore lavorate).
Nelle prossime settimane saranno disponibili i primi dati dell'analisi dei costi, su cui poter già effettuare le prime riflessioni.

Individuazione dei centri di responsabilità e riorganizzazione del personale

Situazione al 2 marzo
L'individuazione di unità organizzative (c.d. "centri di costo") non ha solo una funzione contabile ai fini dell'esatto calcolo dei costi ma anche di tipo organizzativo; a capo e coordinamento di ogni unità organizzativa dovranno/dovrebbero essere preposti dei responsabili in grado di rispondere di ciò che accade nella propria area di competenza, diventando gli interlocutori della Direzione Aziendale: tale aspetto è un presupposto imprescindibile per poter implementare un controllo di gestione veramente efficace.
Un'importante area di intervento, dunque, è rappresentata dalla ridefinizione dei ruoli di quelle figure che dovranno essere preposte alla guida dei diversi centri di responsabilità e dall'adozione di metodi di controllo e monitoraggio del rendimento dei lavoratori dipendenti (che dovranno anche essere idoneamente motivati in funzione del raggiungimento di obiettivi più precisi e verificabili).
In sostanza, si dovrà intervenire nella gestione del personale, con riferimento alla necessità di riorganizzare l'organigramma, in particolar modo nei reparti di produzione, al fine di individuare figure responsabili che sappiano guidare le proprie aree di competenza e, nel contempo, dotando l'azienda di mansionari, ruoli e regole che ogni risorsa possa veramente rispettare nella sostanza, attraverso il ricorso sia a sistemi incentivanti sia dissuasivi.

Situazione alla data odierna
Al fine di supportare in maniera efficiente il processo di programmazione della produzione, che è la principale problematica evidenziata dal management, è stato definito un responsabile della logistica interna, che si occupa di gestire gli scadenzari di produzione, interfacciandosi costantemente con i vari responsabili di reparto, unitamente ad alimentare direttamente le varie macchine per garantire l'avanzamento corretto delle commesse; tale figura si pone anche come interfaccia dell'ufficio commerciale per le problematiche sulle consegne. Al fine di ottimizzare i flussi di produzione, sono state identificate meglio le diverse aree a bordo macchina dove "stoccare" i prodotti in attesa di lavorazione, per fare in modo che gli operatori non si spostino dalla loro postazione in cerca del lavoro da effettuare: tutto ciò in un contesto in cui il layout produttivo genera di per sé spostamenti teoricamente "inutili" di materiale, non essendo le singole fasi di lavorazione "in linea", secondo le logiche meglio conosciute come di lean production, in particolar modo riferite alla produzione snella per linee (flow shop), dove le macchine disposte in serie sono caratterizzate da un flusso di materiale unidirezionale.

Per quanto riguarda la riorganizzazione dell'organigramma, al fine di dotare l'azienda di mansionari, ruoli e regole di buon funzionamento, si è ritenuto necessario partire prima dal riesame delle procedure interne aziendali, che stabiliscono "cosa bisogna fare" nella successiva ottica di definire "chi deve fare", aspetto quest'ultimo su cui ruotano le logiche tipiche degli organigrammi e mansionari. Visto che tale rivisitazione avrebbe determinato anche delle modifiche al gestionale, si è deciso di intervenire coinvolgendo direttamente i softwaristi, con cui è stato condiviso un documento (vedi allegato 3) relativo alle seguenti procedure su cui intervenire:

- acquisti, dove gli ordini sono impropriamente inseriti a sistema quando il materiale è già arrivato e dove "troppe" persone si occupano di acquistare;
- magazzino e avanzamenti di produzione a sistema, al fine di gestire correttamente le giacenze di materie prime e semilavorati, attraverso l'utilizzo di etichette e di barcode che permettano a tutti gli ordini di produzione di essere legati agli specifici componenti utilizzati e che, in caso di contestazione del cliente, permetterà di risalire al fornitore e all'ordine di acquisto originario, garantendo la rintracciabilità del materiale.

Una volta implementate le procedure sopraddette, si avrà la possibilità di visualizzare a sistema le giacenze in maniera costante, la cui mancanza ad oggi rende difficoltosa la valorizzazione delle rimanenze a fine anno.

Ulteriori aree di criticità

Sebbene non evidenziato in sede di prima visita, nel corso dei vari interventi sono emerse ulteriori problematiche, sulle quali è opportuno soffermarsi.