

# Ridurre i costi: un'opportunità per avere stabilità

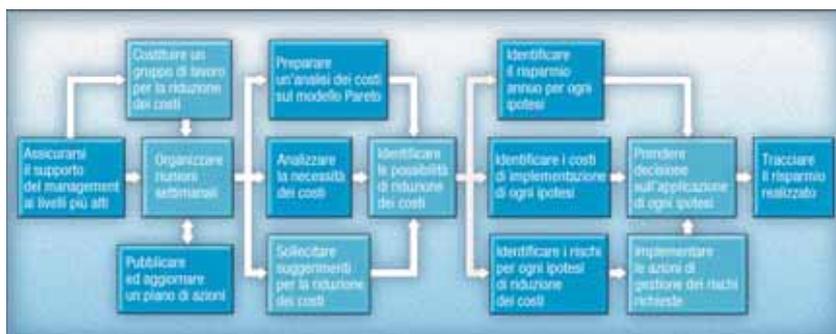
**Un'accorta politica di gestione dei costi dovrebbe essere applicata anche nei momenti di maggiore crescita economica per evitare di dover poi 'pagare pegno' nei momenti più difficili**

La riduzione dei costi è uno degli aspetti cui si presta maggiormente attenzione durante i periodi di crisi. A ben vedere, si dovrebbe applicare in questo senso un'accorta politica di gestione anche nei momenti di maggiore crescita economica, al fine di evitare di dover poi pagare le conseguenze di una gestione non accorta negli anni di minore profitto. Sebbene ridurre i costi possa sembrare una soluzione ovvia nell'immediato, la definizione delle procedure da adottare in tale direzione richiede un'analisi dettagliata e lungimirante di tutti gli aspetti aziendali, per non incorrere in controproducenti ricadute per quanto concerne la qualità del prodotto o la produttività stessa. Il problema fon-

damentale è che qualsiasi iniziativa si metta in atto richiede necessariamente cambiamenti e a questi qualunque organizzazione sociale tende a essere naturalmente resistente; inoltre, il cambiamento comporta, di per sé, dei rischi. Ambiti chiave da considerare nell'analisi delle possibili riduzioni di costo per la propria azienda sono certamente l'organizzazione del lavoro, la gestione dei materiali, il miglioramento dei processi, le attività stesse di progettazione e quelle accessorie, come le visite d'ispezione o rappresentanza.

## Organizzare la forza-lavoro

Per quanto concerne il primo aspetto sopra citato, è chiaro che il capitolo di spesa principale da prendere in considerazione è quello della forza-lavoro. Un'analisi corretta, in questo caso, non può prescindere da una stima su base quantitativa della reale capacità produttiva dell'azienda e della quantità di lavoro disponibile. Tale stima richiede di avere a disposizione una chiara classificazione dei diversi processi di produzione e delle procedure inerenti, oltre a indicazioni sull'efficienza dei singoli gruppi di lavoro in ognuno degli ambiti esaminati. È chiaro che l'analisi deve essere condotta 'in prospettiva', ossia evitando



La possibile roadmap di un programma di riduzione dei costi

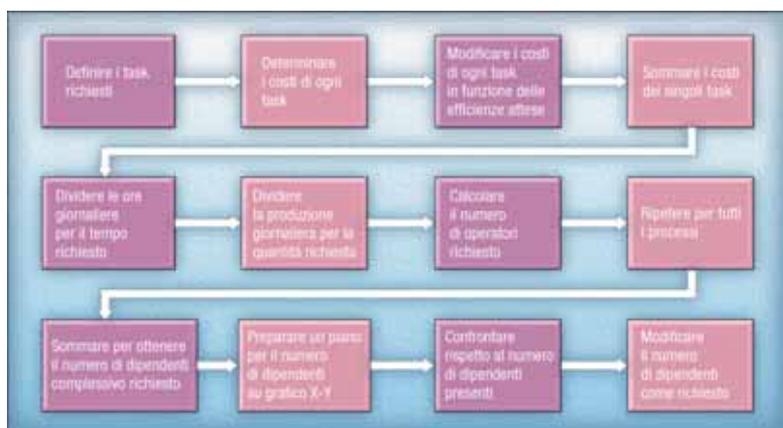
di accettare, su base puramente quantitativa e contingente, l'assunto che maggiore quantità di lavoro equivale a maggiore richiesta di forza-lavoro. L'indagine condotta deve anche servire come base per la corretta gestione del lavoro straordinario, evitando di trasformare questo, come invece spesso accade, da soluzione tampone a condizione di fatto. Inoltre, si devono sottoporre a esame tutti i reparti aziendali, incluse le aree non propriamente produttive, per esempio quelle del controllo qualità, il reparto vendite o di gestione degli approvvigionamenti, laddove l'assenza di un prodotto finale come risultato del lavoro renderebbe più difficile quantificare richiesta e disponibilità. Il rischio, in generale, è di trovarsi in condizioni di sovradimensionamento della forza-lavoro, qualora questa sia stata incrementata piuttosto frettolosamente, a seguito di un'accresciuta richiesta di produttività rivelatasi poi soltanto occasionale. Oppure, al contrario, ci si può ritrovare incapaci di soddisfare le richieste del mercato, quando invece non si è provveduto per tempo ad aumentare la capacità produttiva. L'analisi consigliata può invece fornire indicazioni di base per definire i costi di produzione, quando si vadano a elaborare nuove proposte, mi-



devono poi essere costantemente aggiornati, per correggere stime imprecise o assunzione errate, sebbene questo renda più difficile valutare l'evoluzione nel tempo dell'efficienza di produzione. D'altra parte, come accennato, tale parametro è essenziale nella valutazione della forza-lavoro necessaria alla capacità produttiva richiesta. Nella determinazione di questa interviene anche quello che genericamente viene definito come 'tempo morto'. Può sembrare assurdo, ma diverse ricerche hanno evidenziato che soltanto il 20% della giornata lavorativa è effettivamente speso per le attività produttive, mentre per il resto il personale è occupato in altri affari, che includono non soltanto

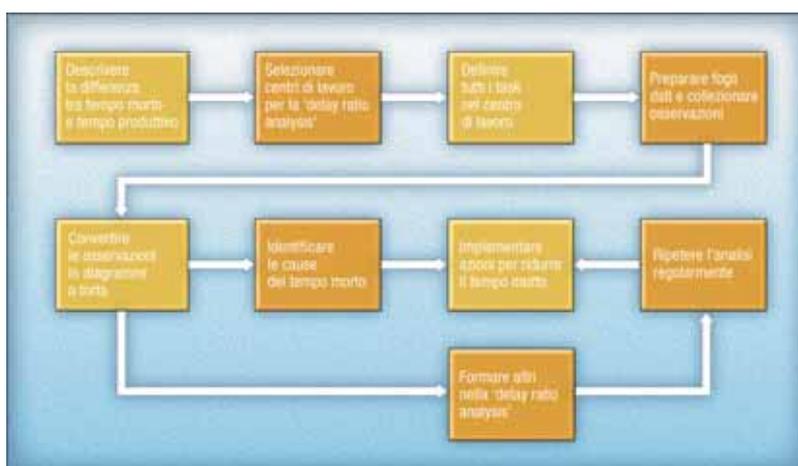
le normali relazioni sociali, ma anche attività accessorie, come la ricerca delle parti per l'assemblaggio o dei tool di produzione o anche l'esame dei disegni di progetto. Ridurre anche di soli pochi punti percentuali tale tempo morto, soprattutto nelle realtà produttive con un più elevato numero di dipendenti, può rappresentare uno strumento essenziale per incrementare l'efficienza produttiva. Uno strumento importante da questo punto di vista è la 'delay ratio analysis', che utilizza tabelle percentuali di valutazione del tempo morto e di quello produttivo. Tali tabelle sono compilate sulla base di una lista di attività tipiche e di osservazioni periodiche, condotte nell'arco della giornata, sul numero di persone occupate in ognuna di queste. Altro parametro importante nella valutazione della gestione del lavoro aziendale è rappresen-

Fonte: www.honeywellnow.files.wordpress.com



### Un approccio per la stima della forza-lavoro necessaria al processo produttivo: schema dei punti fondamentali

gliorando nel tempo i margini di guadagno dei prodotti aziendali. Un aiuto importante per valutare la congruità della forza-lavoro rispetto alla capacità produttiva richiesta, nonché per individuare le possibili aree di riduzione della spesa, è rappresentato dalla definizione di adeguati standard aziendali di produttività, espressi come stime del tempo necessario a un lavoratore per espletare una delle funzioni di processo richieste. Tali standard dovrebbero essere stilati sulla base di stime ingegneristiche, record storici e osservazioni attuali. L'obiettivo è definire parametri di riferimento che consentano di evidenziare, per esempio, i processi più onerosi dal punto di vista del costo o del carico di lavoro, per ottimizzare la ripartizione delle risorse. Gli standard



Schema di analisi del 'tempo morto' per migliorare l'efficienza in produzione



Fonte: www.daidegasforum.com

tato dalla curva di apprendimento del processo. Una curva di apprendimento del processo del 90%, per esempio, indica una riduzione dei costi del 10% ogni volta che raddoppia la quantità produttiva cumulativa. Esistono metodi matematici per determinare in maniera quantitativa la curva di apprendimento della propria linea produttiva (si veda (\*)). L'analisi di questa può consentire di individuare le procedure più idonee, come la definizione di programmi di aggiornamento costante del personale, e i margini di miglioramento possibili della produttività aziendale. Nel valutare la curva, tuttavia, si devono opportunamente tenere in considerazione diversi parametri, in primis il tipo di lavoro. Un lavoro a forte vocazione manifatturiera, infatti, è caratterizzato da una più rapida curva di apprendimento rispetto a un'attività di progetto.

## Valutare la catena del valore

Parallelamente alla corretta gestione della forza lavoro, con l'obiettivo di assestare la propria capacità produttiva rispetto alla richiesta del mercato, per mantenere sotto controllo i costi di produzione, è altresì fondamentale effettuare una corretta valutazione del parco macchine aziendale. In questo caso, un parametro significativo da tenere sott'occhio è rappresentato dal livello di utilizzo delle macchine stesse. Un valore basso può essere legato a una necessità produttiva ridotta, a una cattiva assegnazione del lavoro disponibile o a un'inadeguata forza-lavoro, che utilizza le macchine in modo improprio. Al contrario, un utilizzo elevato potrebbe fornire indicazioni significative sul grado di saturazione della capacità produttiva aziendale, aspetto da considerare nel valutare la possibile acquisizione di ulteriori commesse, in assenza d'investimenti per l'incremento delle risorse interne. Inoltre, si possono adottare opportune metriche sull'utilizzo delle macchine, per pianificare le operazioni di manutenzione e per evitare interruzioni alla linea di produzione, nel caso di danni alle macchine stesse o di riduzione della relativa efficienza a causa dell'uso protratto oltre la vita utile. Un'altra area dove esistono grosse possibilità di riduzione dei costi è relativa alla gestione dei materiali. In questo ambito, la prima cosa da valutare è il tipo di approccio 'make-versus-by' da adottare, ovvero se realizzare direttamente beni e prodotti necessari alla propria produzione, oppure procurarsi dall'esterno.



La seconda ipotesi tende sempre ad apparire vantaggiosa nel breve periodo, ma potrebbe non esserlo sul lungo corso. Del resto, già nell'immediato, comporta la dipendenza della capacità produttiva aziendale dalle forniture esterne e una riduzione delle competenze interne.

A ogni modo, nel caso di acquisto dei beni necessari alla produzione dall'esterno, alcuni semplici accorgimenti possono consentire di ridurre significativamente i costi, come: verificare la reale necessità dei requisiti imposti al fornitore, riducendoli ove possibile; ridurre il numero delle modifiche richieste, cercando di standardizzare le specifiche per più prodotti; ottenere sconti, accordando condizioni di pagamento più vantaggiose; utilizzare fornitori certificati, al fine di ridurre i costi d'ispezione. Del resto, diversamente da quanto ci si potrebbe aspettare, è stato evidenziato da più parti proprio per quest'ultimo aspetto che la riduzione delle attività d'ispezione, responsabilizzando maggiormente i fornitori, aumenta il livello di qualità delle forniture. Importante dovrebbe essere, in tutti i casi, elaborare una propria valutazione dei costi di acquisto, confrontandola con quanto correntemente sostenuto.

L'approccio alla produzione scelto 'fa il pari', in qualche modo, con quello di gestione del magazzino, dove sono possibili, in generale, metodi di tipo 'build-to-stock' o 'build-to-order'. Nel primo caso, la produzione è orientata a mantenere a stock un certo quantitativo di prodotto da immettere immediatamente sul mercato al momento della richiesta. Nel secondo, invece, è direttamente pilotata dagli ordini acquisiti, con il risultato di avere stock di prodotto finito quasi nullo. In entrambi i casi, per la gestione dell'approvvigionamento delle materie prime si può scegliere un approccio di tipo 'pull-based', ovvero tenendo a magazzino solo i materiali necessari alla prossima produzione programmata, o 'push-based', nel qual caso, invece, la pianificazione degli stock dei beni primi si basa sulle previsioni di vendita. Una corretta politica di riduzione dei costi aziendale deve necessariamente includere una revisione delle procedure applicate da questo punto di vista, al fine di minimizzare gli stock di magazzino, compatibilmente con la capacità produttiva richiesta. Un parametro importante di valutazione è lo 'inventory turn', ovvero il rapporto tra il costo totale del prodotto venduto e il valore di magazzino: valori di tale parametro sproporzionati in un senso o nell'altro indicano una situazione quantomeno da rivedere. Un peso significativo sui costi aziendali è poi rappresentato dagli scarti di produzione, che richiedono di operare in regime di sovra-produzione, al fine di soddisfare la richiesta di mercato, a causa delle inefficienze di processo. La politica di qualità aziendale dovrebbe essere orientata a prevenire i difetti di produzione, piuttosto che a identificarli per non immettere sul mercato prodotti non conformi alle specifiche.

## Migliorare i processi produttivi

Il miglioramento dei processi produttivi rappresenta, in tutte le fasi, una delle strategie migliori per ridurre i costi aziendali. Il primo aspetto da considerare in quest'ambito è certamente quello della strutturazione dell'ambiente di lavoro. Per ottimizzare l'efficienza dei gruppi di lavoro è centrale dislocare le risorse inerenti a un processo in aree affini e contigue, favorendo la riduzione del 'tempo morto' di cui si diceva prima. Può sembrare ovvio, ma la disposizione stessa dei macchinari necessari alla produzione, da pensare



### Ripensare criticamente il processo di design permette di ridurre i costi di produzione

in modo che siano facilmente accessibili da parte del personale e, soprattutto, da realizzare in modo razionale rispetto al flusso produttivo, può aiutare a migliorare la produttività del ciclo. Del resto, tutti sappiamo quanto incidano negativamente sulla produttività i tempi di set-up del processo produttivo; la riduzione di questi rappresenta un'interessante possibilità di abbattimento dei

costi. Mantenere il posto di lavoro in ordine è forse una delle prime regole da adottare a tale fine. Importanti sono pure, soprattutto nelle realtà produttive di maggiori dimensioni, i costi di trasporto dei materiali e dei beni tra i diversi stabilimenti e le perdite dovute a un eventuale danneggiamento di questi durante il tragitto.

Non è però solo il settore della produzione a dover essere coinvolto nelle operazioni di riduzione dei costi. La revisione dello stesso processo di design del bene finito, sulla base per esempio di uno schema differente, può rappresentare un'opportunità per abbattere le spese aziendali. Ancora una volta si tratta di riconsiderare criticamente i requisiti imposti alla produzione, per esempio rilassando, ove possibile, i vincoli sulle tolleranze meccaniche da applicare, e di valutare eventuali alternative progettuali in base al costo, come nel caso dell'impiego di nuovi materiali in qualche modo più efficienti. Importate è pure il miglioramento del packaging del prodotto, per semplificare le operazioni di trasporto e stockaggio delle merci e ridurre l'incidenza di danni a queste durante gli spostamenti.

Come si vede le possibilità sono tante, a patto che siano opportunamente sfruttate con razionalità. Qualunque sia, poi, l'accorgimento posto in essere, è di fondamentale importanza che sia sentito dai lavoratori come un'opportunità per migliorare la stabilità aziendale e, conseguentemente, le condizioni di lavoro, piuttosto che come un intervento vessatorio, come purtroppo spesso accade.

(\*) Fonte per il testo e per i diagrammi: J.Berk, "Cost reduction and optimization for manufacturing and industrial companies", Wiley, 2010

# DAI UNA MARCIA IN PIÙ AL TUO BUSINESS

## ABBONATI ALLE NOSTRE RIVISTE



FIERA MILANO  
MEDIA