

La richiesta dell'Azienda

L'Azienda chiede di riorganizzare la produzione, verificarne l'efficienza e migliorarne il controllo. I commerciali lamentano uno scollamento fra le loro richieste e la capacità di rispondervi (in particolare: avanzamento degli ordini, correttezza dei listini). Manca la conoscenza dei costi di produzione.

Il contesto

L'azienda, 3 mil. di € di fatturato e 25 dipendenti, è leader nella propria nicchia di mercato (punte da trapano per legno), esporta il 40% della propria produzione ed ha più di 2000 articoli a listino. E' un'azienda a carattere padronale che sta affrontando il passaggio generazionale. Vive una fase di crescita ed opera in un mercato con concorrenza sempre più agguerrita ed a livello globale. Gli strumenti molto sofisticati per il controllo della produzione e per la gestione dell'azienda sono implementati solo parzialmente.

Le azioni

Sono state individuate due aree di intervento: 1) Controllo della produzione, razionalizzazione del processo produttivo e successiva verifica dei costi di produzione per prodotto. 2) Introduzione di un controllo di gestione sistematico.

Il sistema informativo è stato adeguato al modo di gestire alcuni aspetti della produzione in uso in fabbrica. Sono state introdotte nuove procedure per regolamentare le varie fasi della produzione e per permettere al sistema di essere informato di quanto processato in fabbrica. Sono state riviste così tutte le varie procedure di avanzamento lavori coinvolgendo il capo officina e creando un team interno responsabile della loro corretta applicazione. A fine anno si è organizzato un inventario/pulizia di tutti gli ordini in corso in modo da iniziare il nuovo esercizio con dati corretti.

I risultati

Oggi è possibile avere una corretta gestione degli ordini ed ottenere così informazioni rapide e affidabili sul loro avanzamento. L'azienda è ora in possesso dei dati che possono permettere una verifica dei costi di produzione per prodotto e conseguentemente della correttezza del listino.

Valutazioni

Abbiamo cercato di operare avendo presente alcuni punti chiave:

1. I sistemi di controllo devono adeguarsi al modo di operare esistente senza stravolgere le modalità che funzionano, ma sfruttando e regolando quanto già in essere.
2. Il processo produttivo in fabbrica deve rispettare alcune regole che ne permettono il controllo.
3. Il buon funzionamento della produzione ed un efficiente controllo di questa, possono essere garantiti solo con il coinvolgimento dei diretti interessati che devono vedere il controllo come un'opportunità di aiuto per svolgere meglio il proprio compito.

Nei vertici aziendali manca in genere un'abitudine al controllo sistematico e soprattutto integrato

di tutte le attività dell'azienda. Bisogna ancora lavorare per istituire un semplice controllo di gestione che permetta di collegare i risultati di vendita con il risultato economico della società e sia così di aiuto alla gestione dell'azienda.

Sintesi del progetto

Nell'ambito del progetto SIT sono stati effettuati 5 incontri in cui sono state analizzate in modo approfondito le problematiche esistenti, individuate le tipologie degli interventi e le loro priorità, e definite le modalità degli interventi stessi.

La fase successiva ha reso necessari altri 5 interventi relativi alla produzione. Sono state definite le modifiche da apportare a programmi e procedure interne, le loro modalità di applicazione ed è stata messa a punto la nuova organizzazione presentandola a tutti gli operatori interessati.

Resta da effettuare la verifica sul funzionamento delle attività realizzate ed il lavoro sul controllo di gestione. Prevediamo altri 5/6 incontri per questa fase.

(mm)