

L'EFFICIENZA NEI COSTI PER UNA STRATEGIA EFFICACE

“...E' necessaria una maggiore attenzione ai costi e, certamente, ci vorranno anche dei tagli, ma fa che siano una funzione della strategia...”

Michael Porter, uno tra i più autorevoli studiosi mondiali di economia (Professore alla Harvard Business School).

Un'immagine chiara e completa della propria azienda è sicuramente un elemento estremamente importante per ogni imprenditore e manager. La disponibilità di informazioni precise e affidabili è il mezzo più efficace per decidere senza incertezza ed in tempi rapidi. Abbiamo maturato questa consapevolezza attraverso la pluriennale esperienza operativa all'interno delle aziende, senza però mai perdere di vista la semplicità e la concretezza nel rispetto dell'unicità dell'impresa. Ogni organizzazione è vista come somma di processi, dei flussi di informazioni e delle risorse che ne fanno parte. (grafico) Ogni singolo processo è schematizzabile come un insieme di attività elementari che, ricevendo un flusso informativo in ingresso, generano un flusso in uscita attraverso l'utilizzo di strumenti e l'applicazione di modalità operative. Ogni processo è contestualizzato nell'organizzazione in cui si attiva, quindi è necessario valutare i vincoli legati ad esempio alle competenze disponibili, alle tecnologie fruibili e alle fonti economiche a cui poter attingere. Infine come ogni sistema per non deviare deve essere retroazionato così ogni processo deve essere misurato e controllato per poter

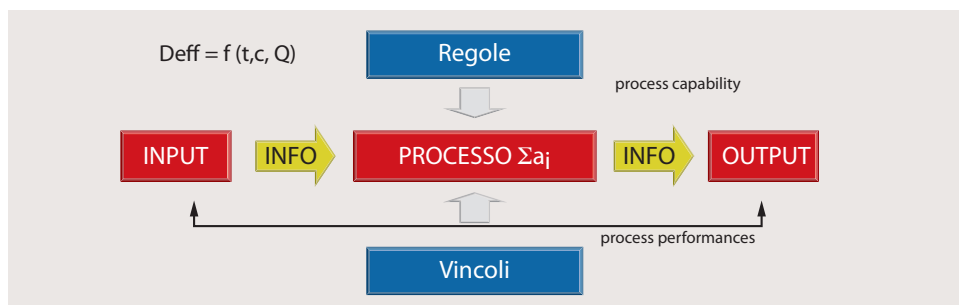
essere corretto e garantire il risultato atteso. Tra i parametri misurabili che rendono stabile il sistema a cui ci stiamo riferendo c'è il costo come strumento/informazione indispensabile a supporto dell'organizzazione per non subire in modo passivo il mercato ma affrontare la sfida competitiva. L'analisi dei costi, la politica dei prezzi, la previsione e la verifica dei ricavi concorrono ad identificare gli elementi che determinano e sostengono la crescita dell'impresa. In questa ottica queste sono le domande a cui ogni impresa dovrebbe essere in grado di dare una risposta:

- Qual è il costo del prodotto?
 - Quale è il limite di prezzo che rende competitivo sul mercato il prodotto ma allo stesso tempo è sostenibile in termini di redditività?
 - Quale prodotto è il più profittevole?
 - Qual è il mix più conveniente?
 - Conviene produrre il prodotto o acquistarlo?
 - Qual è il valore da attribuire alle scorte di semilavorati e di prodotti finiti?
- La modellazione dei costi industriali (la contabilità industriale di prodotto) ci viene a supporto per poter dare puntuali risposte a tutte queste domande.

Come modellare i costi

La mappatura dei costi industriali mette in evidenza il costo delle risorse, detti anche

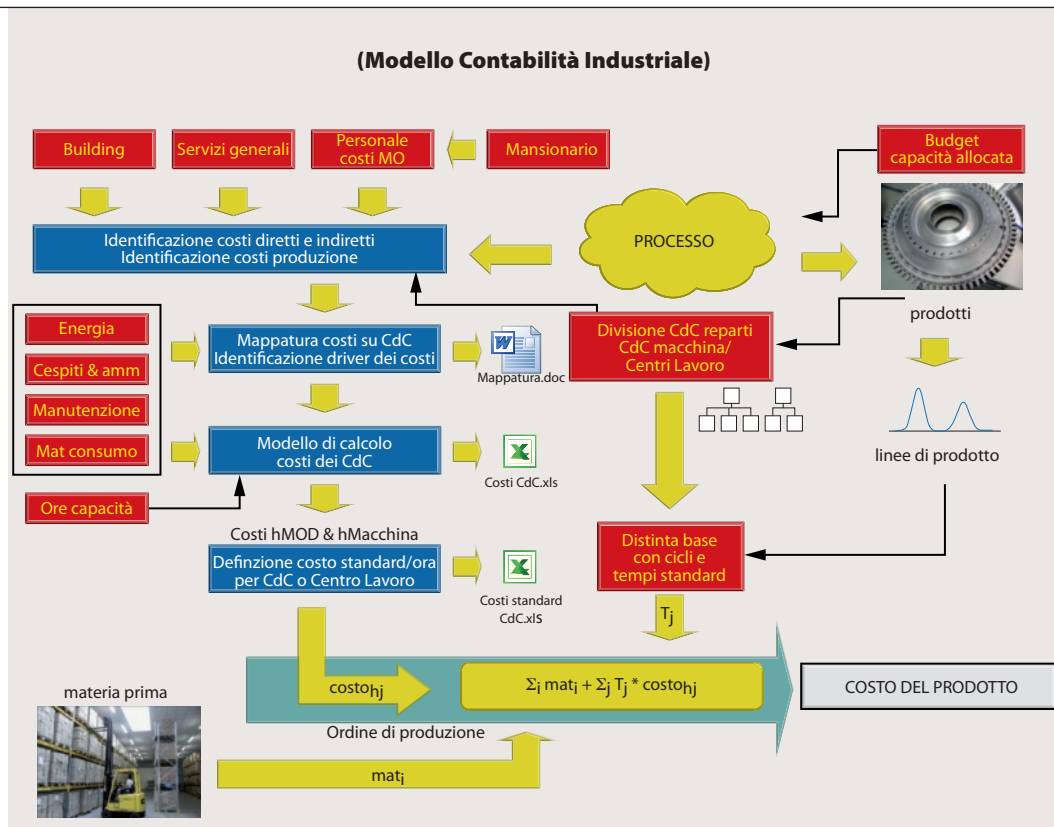
fattori produttivi, utilizzate lungo tutto il processo di trasformazione del prodotto. Le logiche di attribuzione (costo direttamente ed in modo univoco riconducibile ad una risorsa) e di allocazione (costo da distribuire in modo equo ad ogni singola risorsa in relazione all'utilizzo della stessa) permettono di evitare ciò che gli addetti ai lavori chiamano il “sovvenzionamento incrociato”. Questo principio è alla base dell'analisi che, attraverso la voce di costo, permette di misurare la complessità del prodotto, evitando appunto che i prodotti meno complessi, che apparentemente richiederebbero meno risorse/fattori produttivi, di fatto “sovvenzionino” quelli più complessi. Il risultato netto che ne conseguirebbe sarebbe quello di rendere non competitivo il prodotto semplice e per nulla redditivo il prodotto complesso. Questa fase dell'analisi ha inizio con la rivisitazione dei processi/parametri produttivi definendo le risorse macchina come oggetti di costo intermedi (l'oggetto di costo primario rimane il prodotto) e definendo tutte le voci di costo che concorrono a dare un valore alla risorsa Macchina che di fatto si traduce nella definizione del reale costo ora macchina (rates orari ch). Secondo il modello indicato. Ogni centro di Costo Macchina assorbe fattori produttivi



diretti (utensili, consumabili), risorse dirette (energia, operatore) e servizi diretti (spazi, ammortamenti e manutenzione) tutti elementi che formano il suo costo industriale. La risorsa macchina è un fattore produttivo utilizzato dai diversi prodotti in modo differente in relazione ai relativi cicli di trasformazione.

Il parametro che mette a fattor comune i due oggetti di costo, prodotto e CdC Macchina appunto, sono quindi i tempi di utilizzo della risorsa macchina (tempo ciclo di trasformazione T_c). È quindi il parametro ore lavorate per macchina che permette di "ridistribuire" tutte quelle voci di costo che non sono attribuibili in modo univoco al CdC Macchina (costi relativi alla gestione del reparto, costi operatori indiretti che asservono a tutta la linea di produzione a cui la macchina appartiene, gli operatori del controllo di linea etc.). Si è ottenuta in questo modo una precisa valutazione di costo ora unitario per singola macchina che tiene conto dell'utilizzo della risorsa macchina e di tutti i fattori che concorrono al suo funzionamento, determinando di fatto il costo orario pieno industriale.

Ovviamente quanto analiticamente è stato costruito ha la sua corrispondenza nell'analisi riclassificata del conto economico (modello a matrice incrociata tra voci del C/E e CdC). Avendo focalizzato correttamente il parametro costo macchina si determinano i cicli di trasformazione comprensivi di ciclo di lavorazione e tempi di set-up. Le sequenze di lavoro (fasi di lavorazione) vengono quindi valorizzate al costo unitario ora pieno industriale della macchina utilizzata nella fase in osservazione tenendo conto del tempo richiesto dal ciclo di lavoro e del tempo richiesto per il set-up pervenendo al costo del prodotto dovuto alla fase. La messa a punto di tutte le fasi di lavoro e la loro sequenza secondo i cicli previsti permette di ottenere, sommando il valore della materia prima utilizzata, il costo pieno industriale del prodotto, secondo la struttura delle fasi e secondo i tempi ciclo richiesti dalla complessità del prodotto per la sua realizzazione.



La combinazione dei costi come strumento di misura di efficienza produttiva

Il modello così strutturato appare un notevole supporto alle analisi dei costi industriali del prodotto ma analogamente permette di elaborare indicatori di produttività e di efficienza. Infatti è entrando nello specifico dei cicli e dei costi da loro sottesi che si è in grado di osservare piani di miglioramento sia in termini di mappatura delle singole fasi di lavorazione (industrializzazione di prodotto). Non solo, ma avendo messo in evidenza come il parametro ore lavorate sia la base essenziale per la redistribuzione dei costi generali di produzione diventa determinante il fattore efficienza che misura le ore realmente lavorate rapportate alle ore disponibili, ai fermi, alle micro fermate, alle riduzioni di velocità e alle ore di attrezzaggio (set-up) macchina. Tutte voci che concorrono a produrre inefficienza e quindi ad aumentare la componente unitaria del costo sulle macchine inefficienti mettendo in evidenza ove sia il caso di intervenire per implementare azioni di miglioramento di efficienza produttiva. Altre considerazioni possono nascere dalla

mappatura dei costi industriali secondo il modello suggerito e vale a dire ipotesi di investimenti su nuovi macchinari nella logica dei costi di manutenzione o di fermi per guasto o per ottimizzazione dei tempi di attraversamento con macchine più performanti verificando un piano di rientro dell'investimento ed una curva di pareggio tra costi/volumi/ricavi.

Non solo costo

Si è quindi giunti a mettere in evidenza come un'attenta analisi del costo sia una leva strategica nella conduzione dell'impresa. Le quattro fondamentali leve:

1. Organizzazione Aziendale
 2. Ottimizzazione dei Costi
 3. Analisi dei Mercati
 4. Elaborazione di Strategie del Valore
- permettono ad ogni impresa di elaborare la propria strategia di sviluppo e, anche se non anticipando, sicuramente arrivando strutturata ad affrontare periodi complessi come quello che stiamo attraversando. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Per informazioni:
paolo.aymon@bluechange.it
www.bluechange.it