

Dedicato ai proprietari e manager della PMI

C'è la crisi



La concorrenza fa prezzi inferiori ai miei (come farà mai?) .....quindi è necessario



Recuperare **efficienza**

...ecco la parola magica!

.....ma da dove cominciamo? Beh: se guardiamo il bilancio scopriamo che le SPESE GENERALI sono altissime: **Bisogna tagliarle!**



Dunque: .....qui non si può, .....qui sono già al minimo, qui anche se le dimezzo non ottengo risultati apprezzabili....

Spese per la certificazione ISO9001: .....una palla al piede!

... e poi non serve a nulla: quanti ordini ci ha portato in più? ... nessuno!.

.....i clienti ce la chiedono? ..... Nessuno!

Paghiamo quel ragazzo nuovo, il "responsabile della qualità": si' è bravo, volonteroso, ma che scassa maroni!, con le sue "non conformità", con la sua prosopopea di fare il salvatore della patria quando vuole fare delle riunioni sulla qualità!

Non abbiamo mica tempo da perdere ,di questi tempi, **bisogna lavorare**, non produrre carta!

Ma questa Qualità la dobbiamo proprio tenere?

.....Un uomo in meno sarebbe un bel risparmio! Ci penseremo.



A proposito vediamo le altre poste di spese nel bilancio ..... **ecco! .....il costo del lavoro**

.....ecco! la voce "**stipendi e salari**": .....qui si può vedere (anche Confindustria tuona su questo argomento. Quindi....).

Allora: il ragazzo della qualità: ...via!



Poi il magazziniere: .... se apriamo il magazzino (a proposito abbiamo li fermi un sacco di soldi: dirò agli Acquisti di dimezzare le giacenze di tutto!) e tolgo il magazziniere e tutti vanno a prendere le cose e i capi reparto scaricano loro il magazzino quando fanno i prelievi, possiamo togliere un uomo!

Poi i mulettisti: vanno in giro (vuoti) che pare che corrano con una Ferrari in mano; quelli della manutenzione quando ne hai bisogno non arrivano mai: hanno sempre tanto da fare! Sono in tre : eliminiamone uno, poi vedremo....



Poi in amministrazione , in segreteria: troppe donne! Sempre con problemi da donne e figli che hanno sempre 40 di febbre: se ne eliminiamo una, le altre si organizzeranno!

Il Commerciale: quei due responsabili di area girano, girano, ma ordini di questi tempi non ne arrivano; ho sentito che adesso su internet si fa miracoli: chiamerò il Responsabile Commerciale e .... ne parliamo.

Comunque **qui bisogna tagliare i costi di produzione e far lavorare di più la gente** ...guarda la Fiat. Ha detto “se volete è così altrimenti chiudiamo”: HANNO RAGIONE bisogna ridurre le pause, aumentare i ritmi di lavoro, ridurre gli scarti ... a proposito dobbiamo fare una bella indagine per capire cosa ci costano gli scarti tra materiale perso e ore di lavoro buttate via, lo chiederò ad ogni capo reparto, anzi, no!, lo chiederò al Responsabile della Qualità, che tenga conto degli scarti in ogni reparto e poi vediamo qual è il reparto che perde di più e poi vediamo **CHI sono i colpevoli!** ...per fortuna i sindacati qui da noi non sono come alla Fiat.



OTTIMO!, facendo quattro conti un buon 10% dei costi con tutte queste misure riusciremo a tagliarli!

Domani mattina chiamo tutti i Capi e studiamo la strategia di applicazione di questi tagli!

Ecco un film che in 22 anni di lavoro come consulente e altri 20 di lavoro in precedenza come manager aziendale, ho visto fino alla noia

Avete visto “Via col Vento”, o “Ben Hur”, o “Ombre Rosse”? Ecco!.....



... se vi dicessi che potete tagliare non il 10%, ma il **20-25%** dei vostri costi (solo questo per essere prudenti, ma si può arrivare anche oltre), senza lasciare a casa nessuno, anzi assumendo qualcuno, certamente mi daresti del visionario (qui in Veneto mi daresti del Mona), ..... ma perché non continuate a leggere?

E vedrete.

Ora, con tanti ragazzi volenterosi (quei responsabili della qualità che avete messo primi in lista da eliminare!) che scrivono sul sito di Qualitiamo ([www.Qualitiamo.com](http://www.Qualitiamo.com)) abbiamo elaborato **10 domande** (oggi va di moda fare domande, ma nessuno risponde) **e altrettante brevi risposte**, per farvi leggere il vostro bilancio con un altro paio di occhiali, diversi da quelli del vostro commercialista (persona che rispettiamo al massimo grado!), ma che ci permettiamo di osservare essere quelli sbagliati. Questa lettura metterà in evidenza dove andare a tagliare gli sprechi che si annidano nella vostra azienda **nei posti più impensati**

**Eccovele queste dieci domande, con una piccola raccomandazione:** se le prime vi sembreranno inutili perché voi già fate egregiamente quello che vi diremo, abbiate la pazienza di leggerle fino all'ultima: chissà che tra le tante “fregnacce”, qualcosa di buono riusciate a cavarci.

Ad ogni domanda vi diamo anche una breve risposta e un piccolo approfondimento: quest'ultimo non occorre che lo leggete se già siete bravi. .... magari saltatelo in prima lettura lo rileggerete se vi interessa!.

## DOMANDE

### 1. **I vostri clienti:** siete sicuri che tutti quelli ai quali voi fatturate, *siano davvero clienti?*

Il vostro commerciale di solito, se gli chiedete una previsione di vendite, per fare il budget aziendale vi risponde invariabilmente che loro la sfera di cristallo non ce l'hanno. Ma non è necessaria: se voi chiedete loro di fare un'analisi di Pareto, scoprirete che:

- solo il 20% dei vostri clienti vi ordina per un totale dell'80% del vostro fatturato
- un altro 30% dei vostri clienti vi ordina per un totale de 15% del vostro fatturato
- *il restante 50% dei vostri "clienti"* vi ordina solo per un totale del 5% del vostro fatturato

...e sapete benissimo che per gestire ed evadere un ordinetto da meno di 100 € tutta la vostra struttura (a spese generali!!) vi costa lo stesso tempo (e danaro) per evaderne uno da 300.000 €

Il vostro gestionale queste cose ve le tira fuori in automatico, ma sono pochissimi i commerciali che usano questi strumenti

**Allora, qual è la soluzione: Bisogna uccidere il 50% dei vostri clienti?... No!**

Bisogna invece che capiate che non tutti i vostri clienti sono CLIENTI, ma parecchi di loro sono solo un pacco regalo (con tanto di fiocco rosso) che vi fa la concorrenza per togliersi di mezzo una sicura fonte di perdita e un generatore di complessità gestionale incredibile

Come si fa a risolvere questo problema? E' comunque necessario, leggere prima anche la seconda domanda, per completare il quadro: la soluzione vi apparirà chiara dopo.

### 2. **I vostri prodotti** (linee di prodotto): avete chiara la situazione delle vendite con un quadro che associa ad ogni vostro cliente i prodotti che compera?

La legge di Pareto che vale per i clienti vale anche per i vostri prodotti:

- Solo il 20% dei vostri modelli contribuisce a fare l'80% del vostro fatturato
- Un altro 30% dei vostri modelli contribuisce a fare il 15% del vostro fatturato
- Il 50 % dei vostri modelli, (chiamateli referenze, codici, ecc.) contribuisce a fare il 5% del vostro fatturato

Le tre classi sopra descritte le chiamiamo A, B, C (sia dei clienti sia dei prodotti)

Ora stateci un attimo attenti:

*Un cliente di classe A* (quello che voi chiamate cliente primario) di solito vi ordina prodotti di classe A (molti), ma anche quelli di classe B (molti), e purtroppo, anche alcuni di classe C, ragion per cui non potete eliminare dal vostro catalogo questi ultimi.

*Un cliente di classe B*, vi ordina tutto, ma magari *pochissimi* o nulla di classe A, molti di B e C

Poi c'è *il cliente di classe C* (il famoso pacco della concorrenza) che ordina solo pochi numeri di classe C.

**Fate Attenzione: il cliente di classe B**, è un cliente a rischio, perché non vi ordina il prodotto di classe A, quasi certamente perché lo va a comperare dalla concorrenza (che gli fa un prezzo stracciato e prima o poi ve lo frega!). È qui che deve lavorare il vostro commerciale cercando di capire innanzitutto perché va dalla concorrenza. Questo succede quasi sempre perché noi abbiamo sbagliato il prezzo, perché noi attribuiamo ai vari prodotti le spese generali spalmandole in maniera errata sui costi dei prodotti.

.....il discorso si fa lungo e voi non "avete tempo" per discuterne qui! .. scriveteci

Non crediate che la soluzione per eliminare i clienti-pacco-regalo sia quello di aumentare del 30% il prezzo, sicuri di guadagnarci: se fate bene i conti il prezzo spesso deve essere aumentato del 300% fate bene i conti!, oppure chiedete un contributo fisso per l'attrezzaggio, da scontare scalarmente a fine anno sulle quantità ordinate in modo ripetitivo ripetitive. Vedrete che i pacchi regalo spariscono andando a far danno altrove!

3. ....Ma **i vostri prodotti che avete progettato**, e che sono il vostro vanto, **siete sicuri che siano progettati bene?** O sono vecchi, o poco innovativi, e li avrete certamente confrontati con quelli della concorrenza (se è sì la risposta a questa ultima affermazione avete già sbagliato e di grosso l'obiettivo principale: così facendo al massimo potrete raggiungere la concorrenza, non superarla) .... E i vostri Clienti non si aspettano prodotti diversi ..... qualcosa, di meno costoso e di più efficiente?

LE PERDITE PIU' GROSSE DELLA VOSTRA AZIENDA SI FANNO SUL TAVOLO DA DISEGNO (o davanti al video di autocad)

Se volete fare un grosso risparmio di costi, cominciate dall'ufficio tecnico, non nel senso di decimarlo, mi raccomando, ma di andare a vedere **come** progetta.

Le tecniche di **re-engineering** e di **analisi del valore**, se applicate correttamente, abbattano i costi del prodotto, degli investimenti in macchinari e strutture, in modo **determinante**.... E sono quelle che rilanciano il vostro prodotto senza tanti sforzi commerciali. E non solo.....: leggete la prossima domanda.

4. Avete davvero studiato **i metodi di produzione** dei vostri prodotti, cercando tecnologie, alternative all'"abbiamo sempre fatto così"? I tempi di lavorazione, quelli li avete studiati con la lente di ingrandimento .... Ma siete sicuri che serva davvero prestare attenzione ai tempi?

Fatti i più grossi risparmi nel progetto, adesso dedichiamoci a studiare le tecnologie per realizzare il prodotto. Va sottolineato però che non possiamo avere

- un progettista che pensa ed
- un ufficio tempi e metodi che studia il lavoro,

in due uffici diversi: *due battitori liberi, che magari non si parlano.*

Sapete benissimo che realizzare un componenti in plastica o in zama pressofusa determina in modo fondamentale le dotazioni tecniche della vostra azienda. **IN PRATICA VOI IMPRENDITORI LASCIATE FARE, INCONSCIAMENTE, STRATEGIA IMPRENDITORIALE DA PARTE DI CHI IMPRENDITORE NON E'.**

il segreto è la **simultaneous engineering**, che è il metodo **per stravolgere il modo di vedere il prodotto e del lavoro per realizzarlo**. I risparmi sono certamente molto più grandi che trasferire la vostra azienda in Romania per risparmiare sulla manodopera (cercate nel nostro sito e/o parliamone)

**NOTA BENE:** non andate avanti a leggere prima di essere consci che, se riuscite a fare qualcosa delle prime 4 domande, avrete già ottenuto risparmi ingenti (diciamo già il 70-80% dei risparmi possibili).

5. **Il Magazzino: questo sconosciuto!**, .... "certo! Noi l'inventario lo facciamo sempre ogni anno: il commercialista ce lo impone per valorizzare bene le giacenze, se no paghiamo una barcata di tasse".

..... Siete sicuri che non esistano sistemi che vi fanno risparmiare le 4-5 giornate tra Natale e Capodanno in cui tutti si mettono a contare pezzi “per essere sicuri”? ... e siete sicuri che contino giusto? Vi siete mai chiesti quanto costa fare un inventario (inaffidabile e falso come un biglietto da 6 euro)? Sapete che potreste fare l’inventario “rolling” tutti i giorni e solo sul 20% dei codici giacenti, molto più preciso e senza un’ora di straordinario?

.....E poi certamente scoprirete che la **gestione del magazzino obbedisce ancora al principio di Pareto!** Cioè:

- Il 20% dei codici che ci sono in magazzino costituiscono l’80% del valore in € del totale delle giacenze
- Il 30% dei codici che sono in magazzino costituiscono il 15% del totale del valore
- Il 50% dei codici che sono in magazzino costituiscono il 5% del totale del valore

È chiaro quindi che se volete ridurre il valore delle scorte è inutile dare l’ordine agli acquisti di tagliare del 50% “tutte le giacenze”, come detto sopra: se avete 7-8000 codici ci vogliono mesi per ridurre le giacenze di tutti. Se invece prendete in esame solo i primi 1200-1400 codici di classe “A”, ci mettete un quinto del tempo e con le riduzioni di giacenza potete risparmiare con poca fatica il 50% dell’80% del valore del magazzino = *il 40% delle giacenze totali.*

.... Sono cose semplici che conoscete. .... ne siete proprio sicuri?; anche voi obbedite al principio di Pareto: è per questo che vi scriviamo ....indirizzandoci certamente non a voi che le sapete perché siete il 20% (la classe “A”), ma all’altro 80% che queste cose non le ha mai sentite.

Poi ci sarebbe da farvi qualche domanda sulla gestione fisica, ma se volete approfondire lo faremo in altra sede, o scriveteci.

ATTENTI ORA: tenetevi forte!

6. **La vostra programmazione** tende a far lavorare tutti in tutti i posti di lavoro, o tende piuttosto a consegnare (e fatturare) prima ai clienti?, ..... prima delle 4 settimane che date come “tempo standard” minimo di consegna a tutti i Clienti (“del resto è impossibile metterci di meno”- dite voi). Noi vi chiediamo: è impossibile o possibile consegnare in 2 settimane o addirittura in una ..... a tutti, anziché le 4 canoniche?

Poi al consulente dite: “ in questi tempi di vacche magre abbiamo il nostro bel da fare per dare lavoro a tutti e, COSA STRANA, quel poco che c’è da fare, RIUSCIAMO A CONSEGNAARLO IN RITARDO!

Non è strano, se il lavoro non è guidato bene da una programmazione precisa e i capi reparto preparano il lavoro, invece di fare i trovarobe, ma solo all’ultimo momento non lasciando migliaia di semilavorati in giro per l’azienda (con tutti i costi finanziari che ci vanno dietro!), dopo averli costruiti per “prendersi avanti” intasando di lavoro centri/macchine che sono un collo di bottiglia, da gestire invece come un orologio.

E poi la gente psicologicamente, se ha poco lavoro, se lo tira avanti per paura di essere messi in cassa integrazione se il padrone se ne accorge.....!.

Per risolvere i due problemi basta gestire la corretta comunicazione: basta far capire agli operai che se si consegna prima, si può fatturare prima, si possono prendere più lavori perché i clienti serviti in una settimana anziché 4, vengono da noi e non dalla concorrenza; se poi lavoriamo bene e consegniamo quando promesso, perché il cliente dovrebbe cambiare fornitore? (e gli stipendi di tutti sono salvi!)

In conclusione:

La piena occupazione, lo sfruttamento di ogni minuto per produrre, il caricare le persone “che non devono stare lì a tirare sera” **è un falso problema**; “...ma cosa dice questo qua?” – dirà più di qualcuno. Se volete ne parliamo e vi dimostreremo che l’incremento di fatturato e la riduzione dei tempi di consegna della metà non sono un’utopia!

**7. Le vostre officine sono in ordine, pulite, gli spazi per gli spostamenti ci sono?** Gli spazi per gli stoccaggi intermedi sono sempre pieni di materiale in coda davanti alle macchine, o sono semi vuoti e il materiale rimane lì per un’ora al massimo?

La non pulizia dei reparti il disordine ed il caos, da soli, costano decine di ore al giorno e decine di infortuni sul lavoro all’anno. La non disponibilità di un attrezzo favorisce il “turismo industriale”, cioè la gente va in giro a prendere i materiali che non si trovano nel caos, o va a cercare attrezzi, fermandosi alla macchinetta del caffè, o a discutere della squadra di calcio che ha vinto o perso, e tutte queste ore vanno a finire nascoste nel tempo ciclo restando INVISIBILI, e quindi non affrontabili per eliminarli.

**8. Conoscete i tempi di cambio formato (stampi, linee di produzione), e se si costa qualche minuto, o mezz’ora o più?**

...se poi avete decine o centinaia di cambi formato su diverse macchine, al giorno, allora ... parliamone! .... e sapete che se riducete da 20 minuti ad 1 solo minuto il cambio stampo, alla fine potete dimezzare i tempi di consegna?

Provate a rapportare il tempo netto di ciclo per produrre un prodotto al “tempo di attraversamento” (tempo che trascorre dall’arrivo dell’ordine alla emissione della ddt.): probabilmente questo rapporto è di **uno-a-cento**: portarlo alla metà con le tecniche di programmazione di cui al punto 6 e le attenzioni di cui al punto 7, diventa un esercizio semplice, semplice.

I tempi persi per piazzare uno stampo o riattrezzare una linea, raramente vengono conteggiati nella vostra contabilità industriale *e si perdono nel mare magnum della improduttività*.

Una nota azienda leader europeo nel suo mercato aveva un tempo di disponibilità netta delle sue macchine che non superava il 50%: mezza azienda che produceva zero!! Non c’era uno delle centinaia dei suoi stampi che avesse il sistema di bloccaggio e centraggio uguale ad un altro!... e il turismo industriale per fare i cambi stampo era impressionante! E il cambio stampo non era comandato dalla funzione programmazione , ma dal capo reparto.. se era libero, altrimenti gli operai aspettavano il capo.....

Se ci pensate un attimo vedrete che cercare di recuperare efficienza della vostra azienda riducendo del 10% le ore/minuti di ciclo di lavorazione facendo “correre” più svelti gli operai è problematico (e deteriora il rapporto direzione-operai in modo devastante) mentre ridurre del 10% i tempi morti (e ritardi di fatturazione conseguenti) non costa nulla: basta rivedere la vostra organizzazione in modo molto semplice: **privilegiare il flusso e non la piena occupazione, con una programmazione seria ed autorevole!**.

Vi facciamo notare inoltre che ridurre del 10% il tempo di ciclo significa ridurre solo il 10% del 10% del tempo di attraversamento (cioè l’uno %), mentre ridurre le attese e le perdite di tempo per spostamenti interni, per trovare i componenti nel bailamme degli stoccaggi intermedi, ecc.ecc., è facile e non costa niente e si ottengono riduzioni del 40% del tempo di attraversamento totale.

C’è di più: considerate che il capo reparto finalmente potrà tornare a fare il capo, mentre oggi fa il **trovarobe ed il sollecitatore** per almeno il 50% del suo tempo!

9. **Conoscete** in modo continuo e sistematico **il grado di sfruttamento ei vostri impianti** e se si, conoscete la **disponibilità netta a produrre** di ciascuna macchina /centro di lavoro? Avete una registrazione continua di **quante ore all'anno perdetevi per guasti macchina?** La **programmazione** del vostro servizio manutenzione la fa il capo manutenzione o il capo della programmazione di produzione?

Se avete questi dati siete a posto, ma io dubito che sia così in molte realtà industriali.

Se fate già bene tutte queste cose, allora vi chiediamo: fate dei piani di miglioramento e cercate di rettificare le cose che vanno storte?

Nel servizio manutenzione spesso si trovano gli operai prossimi alla pensione o i rompi... di qualche reparto, mandati alla Caienna.

Se poi andate a vedere chi programma gli interventi di manutenzione vedrete che se la fanno loro, in molti casi, con una logica del tutto diversa da quella industriale(!) invece di dipendere dalla funzione programmazione della produzione.

Se poi andate a cercare un manuale di uso e manutenzione delle macchine.....

10. **Sapete che la vostra risorsa più preziosa è il personale?** “domanda retorica”- direte- .... ma siete sicuri di saperla gestire correttamente?

Siete sicuri che mandare i vostri collaboratori ad una fiera sia davvero una perdita di tempo?. Siete sicuri che una partecipazione ad un corso (ovviamente finanziato altrimenti col cavolo che ci mandate il collaboratore!) non sia una perdita di produttività, ma anzi un investimento a volte cento volte superiore di quello per una bella alesatrice da 300.000 € (comperata per abbassare i costi di produzione di un 0,2% e fatta funzionare per 2-300 ore anno... se va bene)?

Sul rapporto con il personale, la valutazione congiunta delle performance, i sistemi di coinvolgimento (coinvolgimento e motivazione sono spesso termini totalmente vuoti che riempiono la bocca dei Soloni che pontificano sulla stampa specializzata) da soli sarebbero temi che potrebbe occupare almeno tutte le 8 paginette che vi abbiamo scritto, ma rimandiamo ad altra occasione dedicata. Assieme ad un altro tema scottante: il rapporto con i vostri fornitori (per questo solo ci vorrebbe un libro) .... altrimenti vi stanchiamo più del dovuto.

***NOTA FINALE:** la impertinenza con cui vi abbiamo fatto queste domande non è dettata da una supponenza che prevede che voi siate una banda di incapaci, proprio perché ammiriamo la vostra insostituibile capacità e volontà di intraprendere, ma dal fatto che in tanti anni di questo mestiere i miei colleghi ed io abbiamo visto che in molti casi le risposte erano davvero disarmanti e/o evidenziavano la totale o parziale mancanza di cultura gestionale di base, presente in moltissime aziende della nostra PMI.*

Queste aziende sono nate da una idea imprenditoriale eccezionale, che non di rado suscita l'invidia di mezzo mondo, ma la sua realizzazione ha richiesto un tale impegno di tempo e di sforzo personale dell'imprenditore, da avergli lasciato pochissimo (se non nullo), spazio per approfondire i principi di organizzazione che stanno dietro a queste 10 domande.

Se avete appreso cose nuove da almeno tre di queste domande, è bene che programmate un po' di tempo per studiare più a fondo molte delle regole di organizzazione che abbiamo tentato di trasmettervi con le altrettanto brevi risposte.

..... se poi frequentate di persona quei corsi di management a cui mandate i vostri dipendenti “perché imparino qualcosa per migliorare il rendimento dell'azienda” avreste **grandi possibilità di**

*miglioramento, tutte poco costose e tali da permettervi di recuperare quel 20-25% di costi che sono la vostra palla al piede.*

Speriamo che abbiate compreso tra le righe che noi siamo super convinti che frustare gli operai perché corrano di più è la più sbagliata (e infruttuosa) delle soluzioni, che voi credete essere necessarie per raddrizzare la vostra azienda, *mentre non prendete nemmeno in considerazione molte aree della vostra azienda che sono il covo delle più insospettabili delle fonti di perdita secca, **che speriamo di avervi svelato con questo scritto.***

..... Comunque sappiate che ce ne sarebbero tante altre di domandine che dovrete porvi tutti i giorni.....

DA ULTIMO: la **Qualità**, quella vera, quella con la Q maiuscola, **è niente altro che le risposte corrette a queste dieci domande:** se chiedete al vostro Responsabile della qualità, vi dirà che il vostro Sistema Qualità “di carta” (che non vi dà gli elementi per prendere decisioni di miglioramento) è solo un ulteriore extra costo inutile e dannoso. Per contro, se lasciate che il vostro Responsabile per la Qualità (RGQ in gergo) introduca questi principi di sana organizzazione (cominciando voi per primi a crederci) vedrete che l'ultimo da licenziare per fare efficienza è proprio lui! .... *Conoscete, vero, il vecchio detto, che racconta di quel signore che per far dispetto alla moglie che lo faceva becco, si voleva tagliare i suoi .....gioielli? .... **Ecco!.....***

Aggiungiamo poi che se non avete capito voi l'importanza di rivedere sistematicamente il vostro sistema organizzativo e/o se siete voi il primo a non eliminare la massa di carta che vi fa produrre qualche consulente che vi ha preparati a questo sistema ISO 9001 fumoso e pieno di moduli da riempire per niente, non potete pretendere che ci credano e lo applichino i vostri capi intermedi (che hanno già il fiato corto a fare i trovarobe) ..... e questi hanno un sesto senso che li fa mandare via il RGQ a pedate come un cagnetto fastidioso .... Al motto: "tanto il padrone la pensa come me".

Se volete approfondire ci trovate nel nostro blog.

Cordialmente.