

LETTERA APERTA A PROPRIETARI E MANAGER DELLE PMI

Questa lettera e le **10 domande (e altrettante brevi risposte)** che ne derivano sono il frutto del lavoro di un gruppo di persone, tutti professionisti della Qualità, che hanno lavorato insieme sul sito di Qualitiamo (www.qualitiamo.com) per farvi leggere il vostro bilancio con un altro paio di occhiali...

Questa lettura metterà in evidenza dove andare a tagliare gli sprechi nella vostra azienda, che si annidano sempre **nei posti più impensati**.

...C'è la **CRISI !!!** La concorrenza ha sempre prezzi inferiori ai miei...ma come fanno???

...questione di **EFFICIENZA???** Dunque, dove iniziare? Uno sguardo al bilancio...spese...costi...

Ecco: **SPESE GENERALI** → **TAGLIARE**

parola poco poetica...ma funziona sempre! Vediamo dove...

Spese per la ISO9001!

...na palla al piede! E chi ce la chiede poi???
...quel nuovo "responsabile qualità": sì, bravo, volenteroso... ma, che scassamaroni con le sue riunioni della QUALITA' e le Non Conformità e tutte le loro carte!!! Ha la sindrome del salvatore della patria! ...dobbiamo proprio tenerci tutto???
TAGLIATO!FUORI UNO!

I Mulettisti!

Vanno in giro... vuoti!
Sfrecciano manco avessero una Ferrari!!! E IO PAGO!!!

Manutenzione!

Sono in 3! quando ne hai bisogno non arrivano mai ma hanno sempre tanto da fare! **TAGLIATO 1!**

Commerciale! Girano...
Parlano... telefonino... Bla bla bla!

TAGLIARE I COSTI DI PRODUZIONE E LAVORARE DI PIÙ !

(meno pause, meno caffè, meno chiacchiere, meno sfridi...)

Altre spese...ecco!

Il Costo del Lavoro!!

Eh,che sanguisughe!!
Vuoi che non si possa fare un ritocchino anche qui?

I magazzinieri!

Si dimenticano le giacenze...
Si dimenticano di inserire i carichi...e se facciamo self-service? I capireparto scaricano loro il magazzino quando fanno i prelievi, et voilà...**si toglie un uomo!!**

Amministrazione!

Donne ...e i bambini da prendere all'asilo ... e i figli sempre con la febbre!
Ne eliminiamo una, e le altre...si organizzano!!

OTTIMO!

(...e già così abbiamo tagliato i costi del 10% !!!)



Se scopriste che potete tagliare non il 10%, ma il **20-25%** dei vostri costi (e si può arrivare ben oltre), senza lasciare a casa nessuno, anzi! Certamente pensereste a dei visionari (in Veneto ci darestes dei “mona”), ma perché non continuate a leggere?

Anzi ci piacerebbe che lei partecipasse per una volta all'audit interno insieme al suo responsabile della qualità, e che osservasse i problemi e in particolar modo i punti che vanno a toccare le 10 domande che seguono e poi sarebbe bello che ne discutesse nel “riesame della direzione”. In effetti l'audit e il riesame, normalmente bistrattati, sono fondamentali per la ricerca delle efficienze perché strutturano gli interventi sulla base di evidenze oggettive, quando ben coordinati tra tutte le funzioni e i prodotti.

Eccovi le dieci domande, con una piccola raccomandazione: se di primo acchito vi sembreranno inutili perché voi già fate egregiamente quello che vi diremo, abbiate la pazienza di leggerle fino all'ultima: chissà che riusciate a trovarci qualcosa di buono...

LE 10 DOMANDE...

1. Siete sicuri che tutti coloro ai quali fatturate, **siano davvero clienti?**
2. Avete chiara la **situazione cliente/prodotto?**
3. E i prodotti che avete progettato, e che sono il vostro vanto, **siete sicuri che siano progettati bene?**
4. Avete studiato i **metodi di produzione** dei vostri prodotti, cercando tecnologie, alternative all’*“abbiamo sempre fatto così”*?
5. L'**inventario** in magazzino è davvero necessario?
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?
7. **Le vostre officine** sono in ordine, pulite, gli spazi per gli spostamenti ci sono?
8. **Conoscete il grado di sfruttamento dei vostri impianti**, la disponibilità netta a produrre e i tempi di cambio formato di ciascuna macchina /centro di lavoro?
9. **Sapete che la vostra risorsa più preziosa è il personale?** “Domanda retorica”, direte, ma siete sicuri di saperla gestire correttamente?
10. **I vostri fornitori: li conoscete o li utilizzate?**

...E LE 10 RISPOSTE

Ad ogni domanda abbiamo provato a dare una breve risposta supportata da un piccolo approfondimento: quest'ultimo non occorre che lo leggiate se già siete bravi... magari saltatelo in prima lettura, lo rileggerete se vi interessa!



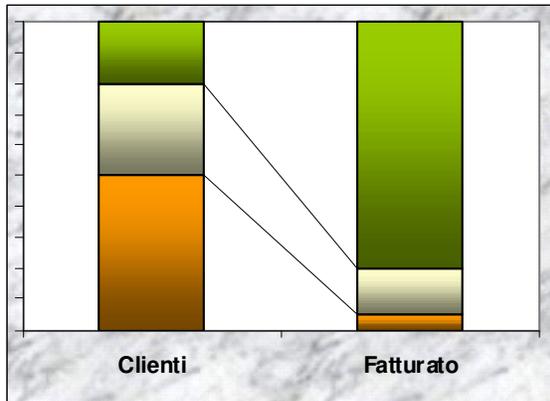
1. I vostri clienti

La domanda: Siete sicuri che tutti quelli ai quali voi fatturate, *siano davvero clienti?*

Se chiedete una previsione di vendita al vostro commerciale vi risponderà, invariabilmente, che la sfera di cristallo non ce l'ha.

Ma non è necessaria: 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 del 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 100.000 €. Il vostro gestionale queste cose ve le tira fuori in automatico, ma sono pochissimi i commerciali che usano questi strumenti.

La soluzione: uccidere il 50% dei vostri clienti?... No!

Bisogna però capire che non tutti coloro che vi mandano un ordine sono CLIENTI.

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 perdite.



Come si fa a risolvere questo problema?

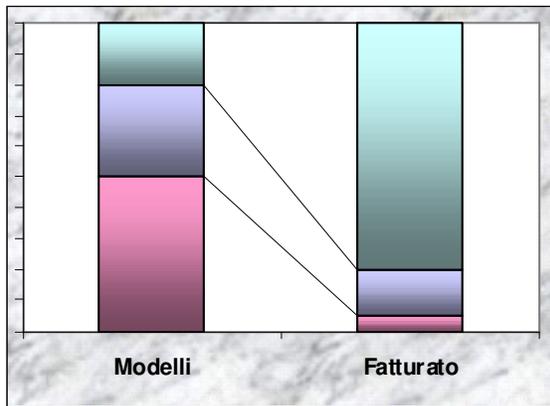
E' comunque necessario leggere la seconda risposta: la soluzione vi apparirà chiara.



2. I vostri prodotti

La domanda: Avete chiara la situazione cliente/ prodotto?

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 state attenti:

Un cliente di classe A vi ordina molti prodotti di classe A, ma anche molti di classe B e pochi di classe C, ragion per cui non potete eliminare dal vostro catalogo questi ultimi.

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

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

Attenzione: il cliente di classe B è a rischio! Non vi ordina il prodotto di classe A (quello che vi farebbe guadagnare) , quasi certamente perché lo compra dalla concorrenza, che gli fa un prezzo stracciato e prima o poi ve lo frega! Questo succede perché spesso sbagliamo il prezzo: spalmiamo le spese generali sui vari prodotti in maniera errata!

Non crediate che per eliminare i CLIENTI PACCO-REGALO basti aumentare i prezzi del 30%, sicuri di guadagnarci: se fate bene i conti il prezzo spesso dovrebbe essere aumentato del 300% !!!

Invece ...

Potete chiedere un contributo fisso per l'attrezzaggio/preparazione linea, da scontare scalarmente a fine anno *sulle quantità ordinate in modo ripetitivo*. Vedrete che i pacchi regalo, che ordinano tre pezzi ogni sei mesi, spariscono andando a far danno altrove!



3. Il Progetto

La domanda: E i prodotti che avete progettato, e che sono il vostro vanto, **siete sicuri che siano progettati bene?**

Oppure sono vecchi, poco innovativi; li avete confrontati con quelli della concorrenza?

Se la risposta a questa ultima domanda è sì, avete già frainteso l'obiettivo principale. Così facendo, al massimo, potrete raggiungere la concorrenza, non superarla.

LE PERDITE PIU' GROSSE SI HANNO IN PROGETTAZIONE!

Per risparmiare, cominciate dall'ufficio tecnico **senza decimarlo**, ma andando a vedere come progetta.

Dopo qualche anno che un prodotto è in produzione la sua struttura dei costi è mutata rispetto al preventivo e a quanto ufficialmente noto in azienda. Ci sono state efficienze, richieste aggiuntive da parte del cliente, non conformità che hanno generato azioni correttive che lo hanno migliorato, mutamenti legislativi che hanno imposto modifiche al ciclo di produzione e alla componentistica (materiali non più permessi, obblighi sulla sicurezza dei lavoratori, materie prime bandite etc), i costi per l'etichettatura, l'imballaggio, la fatturazione, lo smaltimento e la gestione dei rifiuti/scarti non erano stati definiti correttamente al momento del preventivo...quante cose che possono nascondere inefficienze onerose!

Le tecniche di **re-engineering** e di **analisi del valore**, se applicate correttamente, abbattano i costi di produzione e rilanciano il vostro prodotto addirittura facilitando il compito dei vostri commerciali, e non solo...leggete la prossima domanda...

Se poi il vostro business si basa su prodotti/impianti complessi, che richiedono l'intervento di progettisti specialisti di diverse discipline (meccanici, elettricisti, strumentisti elettronici, specialisti dello stampaggio di componenti in Pvc o strani polimeri), allora dovrete interessarvi (immediatamente) della disciplina di "**Simultaneous Engineering**", che permetterà di stravolgere il vostro prodotto con soluzioni davvero innovative ed in tempi ridotti di molto (anche la metà!) rispetto a quello che vi ci vuole per presentare oggi, alla prossima fiera, il nuovo modello, oppure tenere aperto il cantiere di montaggio dei vostri impianti (magari oltremare, con i costi relativi!!) per un tempo ridotto di un terzo.

Se vorrete su questo sito potremmo aprire un nuovo lavoro di squadra per approfondire questa tecnica, che i giapponesi applicano ormai da 50 anni, ma che qui da noi suona come nuovissima.

Scriveteci, intanto leggetevi il prossimo capitolo: vi diamo una breve spiegazione a grandi linee del come funziona.



4. Metodi di produzione

La domanda: Avete studiato i **metodi di produzione** dei vostri prodotti, cercando tecnologie, alternative al noto "abbiamo sempre fatto così"?

Avete davvero studiato i metodi di produzione dei vostri prodotti? I tempi di lavorazione li avete certamente fatti studiare 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 le soluzioni ed un ufficio tempi e metodi che studia il lavoro (acriticamente), in due uffici diversi:

due battitori liberi, che magari non si parlano!

Sapete benissimo che realizzare un componente in plastica o in zama pressofusa determina in modo fondamentale le dotazioni tecniche della vostra azienda.

In questo modo voi imprenditori **lasciate fare, inconsciamente, strategia imprenditoriale da parte di chi imprenditore non è.**

Il segreto è quindi la **simultaneous engineering**, che, vedrete, è il metodo che **mette assieme** tutti gli esperti della vostra azienda e anche qualche Fornitore specialista, tutti attorno ad un tavolo (prendetelo bello grande!!) per gettare le basi simultaneamente della progettazione, all'inizio solo per definire le **INTERFACCE**; poi ciascuno tornerà al proprio tavolo per sviluppare la sua parte e tornare, a intervalli prefissati, con i risultati del suo ingegno a condividerlo con tutti gli altri, sicuro di aver rispettato le loro esigenze, oppure per tornare con nuove proposte o problemi da risolvere.

Si ottiene così un progetto "integrato". .. e l'ufficio tempi e metodi potrà fare da consulente a tutti valutando da subito le problematiche (e i costi) delle soluzioni tecnologiche, della facilità di esecuzione, della necessità di strumenti di misura, ecc.ecc.

Delle volte si vedono prodotti/impianti che sono degli accrocchi che puzzano di improvvisazione disarmante con componenti attaccati su all'ultimo come dei francobolli.

Ma il vero grande vantaggio è che così facendo si apre il fronte della progettazione su più tavoli **e quindi i tempi di approntamento del progetto si riducono drasticamente.**

Provate: vedrete **stravolgere il modo di vedere il prodotto e del lavoro per realizzarlo.**

E questo perché i vostri collaboratori, liberi di esprimere la loro creatività, la loro professionalità, si entusiasmeranno, perché vedranno concretamente nascere la loro creatura, non essendo più dei meri esecutori che progettano su idee di altri (del capo monocratico) che, magari loro considerano vecchie ed obsolete; figuratevi con che voglia entrano in ufficio alla mattina e con che lena lavoreranno!

Poi vedrete la felicità di chi sta in produzione che vede accolti da subito le loro osservazioni ed esigenze.

I risparmi saranno certamente molto più grandi che trasferire la vostra azienda in Romania per risparmiare sulla manodopera!

NOTA BENE: non andate avanti a leggere prima di essere consci che, se riuscite a realizzare qualcosa di quanto vi abbiamo proposto finora. avrete già ottenuto risparmi ingenti (diciamo già il 70-80% dei risparmi possibili).



5. Magazzino

Questo sconosciuto!

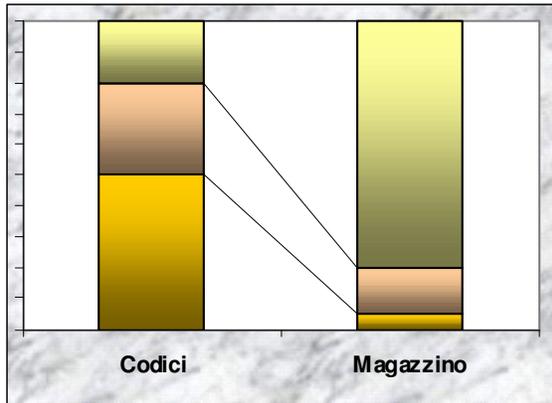
La domanda: L'inventario in magazzino è davvero necessario?

Naturalmente voi fate un inventario tutti gli anni a fine anno, per valorizzare bene le giacenze, "altrimenti paghiamo una barcata di tasse!", ma... 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 poi, siete sicuri che contino giusto? Vi siete mai chiesti quanto costa fare un inventario (inaffidabile e falso come un biglietto da 6 euro)?

La soluzione? Sappiate 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!

Come? Ebbene anche 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 "tutte le giacenze" del 50%, come detto sopra (i famigerati "tagli lineari"): 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, del magazziniere che conta nei ritagli di 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.*

Vede,

- Lei ha un magazzino per il prodotto finito e uno per le materie prime, e poi magari un altro per i resi e gli scarti.
- Per la contabilizzazione utilizza un gestionale che guarda solo al codice articolo, quantità e costo.
- Il magazziniere invece adopera un secondo gestionale che controlla il codice articolo, la data di entrata, il fornitore, la quantità residua, la locazione sugli scaffali.
- Alla logistica utilizzano invece un foglio di excel con le quantità per articolo e le date dei prossimi arrivi/spedizioni.
- La qualità ha esigenze ancora differenti perché cerca di applicare la rintracciabilità, la storia delle NC sugli articoli/fornitori, i controlli eseguiti e i problemi in produzione.



Infine, per il riesame della Direzione (per dare a lei gli elementi per prendere decisioni) tutti i dati vengono nuovamente estrapolati ed elaborati con software diversi.

Perché mai non si può avere un gestionale esaustivo in cui tutte le funzioni interessate possano accedere ed eseguire le loro elaborazioni? Guardi che ci sono ore di lavoro ogni mese per immettere i dati in tutti i fogli excel e nei gestionali e per il 90% si tratta di ripetizioni di lavori fatti da altri colleghi su altri software (copiare, poi significa sbagliare).

...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 Programmazione

La domanda: La vostra programmazione tende a far lavorare tutti in tutti i posti di lavoro, o tende piuttosto a consegnare (e fatturare) prima ai clienti?

Magari molto prima delle 4 settimane che dite essere un “tempo standard non comprimibile”...

Non solo! Al consulente dite: “In questi tempi di vacche magre abbiamo il nostro bel da fare per dare lavoro a tutti e, quel poco che c’è da fare, lo consegniamo in RITARDO!”

Questa distorsione nasce da una programmazione che butta in produzione tutto urgente, (ovviamente è sempre un’eccezione) che non permettono ai capi reparto di preparare il lavoro secondo una pianificazione razionale e che valorizza le risorse disponibili.

Ma se...

- I capireparto non sono sempre occupati a fare la caccia al tesoro (cercare materiali, disegni, istruzioni, ordini, ecc...);
- la programmazione evita di lanciare la commessa 2 settimane prima (“per riempire di lavoro quelli che sono lì a fare niente” e perché “non si può mai sapere!”), senza magari avere neanche tutte le materie prime di cui si necessita;
- i controlli qualità sono ben organizzati e i loro tempi di esecuzione adeguatamente considerati già in fase di programmazione.

...l'ordine potrà essere completato in un tempo molto vicino a quello effettivo di ciclo se tutti sapranno partire al momento giusto!

L’officina sembrerà vuota e libera da montagne di semilavorati (con i costi finanziari annessi), e le code davanti alle macchine colli di bottiglia saranno molto più corte, non dovendo aspettare lavorazioni di grossi lotti di semilavorati non urgenti, secondo la logica di programmazione delle consegne e non della piena occupazione.

Considerate poi che la gente quando ha poco lavoro se lo cura e se lo tiene lì per paura di essere visti dai capi ed essere messi in cassa integrazione; occorre invece una corretta comunicazione con gli operai, e non solo con loro!

Devono capire che:

- a) Se si consegna prima, si fattura prima.
- b) Se si consegna prima, si possono prendere più commesse.
- c) Se si lavora bene, il cliente torna.

Ciò significa, soprattutto, stipendi salvi! Una logica semplice e lineare ma concreta ed evidente agli occhi di tutto il personale, se comunicata nel modo corretto.

La piena saturazione, lo sfruttamento di ogni minuto per produrre, caricare le persone di lavoro si dimostra essere **UN FALSO PROBLEMA**.

“Monate!” dirà qualcuno...la gente ferma lì a far niente costa, è vero(!), ma molto meno dei benefici portati dall'incremento del fatturato e dalla riduzione dei tempi di consegna della metà!E’ una questione di qualità!

Per convincervi vi chiediamo di considerare questi passi:

- Prima indagate sul tempo speso da quando il cliente ordina (anche al vostro agente) a quando viene pianificata la produzione. Noterete che spesso l'ordine passa **una delle 4 settimane** "incomprimibili" sulla scrivania dell'ufficio commerciale!
- Poi, se avete un sistema MRP (material requirement planning), l'ordine non viene caricato subito, ma ogni 3-4 giorni (se non ogni settimana) perché l'ufficio acquisti "non può passare ordini ai fornitori per pochi pezzi", e quindi "deve raggrupparli": altri **7/10 giorni!**

Obiezione: "come risolvere il problema dell'ufficio acquisti senza raggruppare?"

*Risposta: se gestite i fornitori bene (vedi domanda 10 più avanti), potete fare ordini aperti su previsioni confermate periodicamente, in questo modo il fornitore ha sempre il materiale pronto e può mettere in lavorazione i pezzi mancanti in un battibaleno. **Più le conferme sono simili alle previsioni, più è facile per il fornitore darvi ciò che chiedete.***

La programmazione: col vostro prodigioso MRP, potete caricare gli ordini immediatamente e, avendo per ogni prodotto finito il ciclo di lavoro con i tempi unitari, potrete avere in tempo reale i carichi di lavoro per ogni macchina/reparto.

Ora sapete dove sono i "colli di bottiglia". Ecco che diventa un gioco da ragazzi programmare; basta sorvegliare i colli di bottiglia che sono variabili anche a seconda della disponibilità netta delle macchine. (problema che vedremo alla domanda n°8)

I colli di bottiglia vanno serviti di:

- Attrezzature, materiali e semilavorati dalla fase precedente.
- Operatori, ... senza perdere un attimo di tempo; ecco perché i cambi stampo/linea in pochi minuti anziché mezz'ora, o ore!! (problema che vedremo sempre alla domanda n°8)

Il capo reparto dovrà fare i versamenti di lavorazione immediatamente, non la sera, in modo che la programmazione abbia le informazioni per organizzare le fasi a valle (imballo/trasporti, documentazione, ecc...). ...quante volte il prodotto finito resta lì a dormire perché qualcuno si è dimenticato di chiamare il trasportatore?...

Se invece siete un'azienda che lavora su commessa, lavorate cioè a disegno (pezzi unici) e avete pochi ordini al giorno/settimana, risparmiate comunque un sacco di tempo avendo sempre presente il flusso delle informazioni e dei materiali: basta mettere giù la WBS (Work Break Down Structure).

Mettete cioè in riga tutte le attività, i documenti, i componenti e le informazioni da avere a tempo debito da tutti quelli che fanno parte della commessa. Poi date responsabilità (e potere decisionale) ad un capo commessa, che avrà come unico compito quello di "vedere e provvedere in anticipo" e coordinare gli sforzi di tutti

Vi raccomandiamo di non lasciar fuori nessuno, a partire dal commerciale e/o l'ufficio tecnico. Non sono ammessi "battitori liberi". Quelli, per intenderci, che: "io, il mio l'ho fatto ...adesso sono cavoli vostri!"...

Se volete approfondire possiamo parlare delle "curve a esse" e delle "code" di fine commessa: lavoretti e ritocchi stupidi che però vi impediscono di chiudere e fatturare, che ritardano la consegna, fanno salire alle stelle i costi finanziari e vi prosciugano il flusso di cassa, vitale per vivere e sopravvivere.



7. I reparti di produzione

La domanda: 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, 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 dell'ultima partita di calcio.... e tutte queste ore vanno a finire nascoste nel tempo ciclo restando INVISIBILI, e quindi non affrontabili per eliminarle. ...e si tratta di decine e decine di ore al giorno, per ogni giorno che il Signore manda in terra! = migliaia di ore all'anno, cioè è come avere due tre dipendenti che non fanno niente tutto l'anno ... **e li pagate!**

Ogni cosa al suo posto e un posto per ogni cosa: deve essere questo il vostro motto; purtroppo avete tanti dipendenti che tengono un sacco di cose inutili perché “...non si sa mai che possano venir buone!”



8. Gli impianti

La domanda: Conoscete il grado di sfruttamento dei vostri impianti, la disponibilità netta a produrre e i tempi di cambio formato di ciascuna macchina /centro di lavoro?

E più precisamente:

a) Conoscete i tempi di cambio formato (stampi, linee di produzione) e, se sì, 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 1-2 soli minuti il cambio stampo, alla fine potete dimezzare i tempi di consegna?

NB: non ridurre le consegna solo dei 18 minuti risparmiati per cambiare lo stampo, ma dimezzarla!

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 **1 a 100**: 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.

I tempi persi per piazzare uno stampo o riappare 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 poi l’operaio va a prendere lo stampo e lo trova rotto, si stravolge la programmazione: esiste da voi la prassi di revisionare sempre uno stampo appena ultimato un turno di produzione?

La sua mancanza vi può costare clienti persi e ritardi biblici!

Cercare di recuperare efficienza della vostra azienda riducendo del 10% le ore/minuti di ciclo di lavorazione facendo “correre” più svelti gli operai oltre che sciocco 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**: ricordate quello che dicevamo alla domanda 6?

Privilegiare il flusso e non la piena occupazione, con una programmazione seria ed autorevole!

Non ripeteremo mai abbastanza 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., genera riduzioni del 40% del tempo di attraversamento totale (= riduzione dei tempi di consegna alla metà!)

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! (recuperate mezzo capo!)

b) Conoscete in modo continuo e sistematico il grado di sfruttamento ei vostri impianti e se sì, 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?

Se avete questi dati siete a posto, ma noi dubitiamo che sia così in molte realtà industriali!

La **programmazione** del vostro servizio manutenzione la fa il capo manutenzione, o il capo della programmazione di produzione?

La programmazione degli interventi deve essere fatta assolutamente dalla funzione di programmazione della produzione; infatti, il capo della manutenzione non può sapere quale è la priorità tra due macchine ferme contemporaneamente e quindi, senza volerlo, rischia continuamente di stravolgere il piano delle consegne ai clienti.

Poi vi chiediamo di meditare su queste tre cosette:

- Nel servizio manutenzione spesso si trovano gli operai prossimi alla pensione o i rompi... di qualche reparto, mandati alla Caienna... Da voi è così?
- Se poi andate a cercare un manuale di uso e manutenzione delle macchine... Auguri!
- Cosa c'è negli scaffali del "magazzino ricambi della manutenzione". C'è sempre tutto fuorché quello che serve...



9. Risorse Umane

La domanda: 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 a una fiera sia davvero una perdita di tempo?

La creatività dei vostri collaboratori è il vostro maggiore patrimonio: dovete alimentarlo continuamente. .. e non c'è modo migliore per stimolarla, che girare il mondo a guardare anche soluzioni anche in campi completamente diversi dal vostro.

Lo sapevate che la prima catena di montaggio fu “inventata” da Henry Ford, per produrre il differenziale della mitica Ford modello T (la macchina di Nonna Paperera per intenderci!), andando a visitare la grande macelleria di un suo amico di Detroit, che appendeva le mezzene di vacca ad un gancio che scorreva con le rotelle su una rotaia appesa al soffitto e veniva spinta a mano tra una postazione e l'altra di operai che “smontavano” la vacca a pezzi.

Ford non fece altro che invertire il flusso per montare il differenziale, anziché smontare la vacca (poverina!)

Siete sicuri che una partecipazione ad un corso (ovviamente finanziato dall'Europa altrimenti col cavolo che ci mandate il collaboratore!) non sia una perdita di produttività ma, anzi, un investimento spesso cento volte superiore di quello per una bella alesatrice da 300.000 € (comperata per abbassare i costi di produzione di uno 0,2% e fatta funzionare per 2-300 ore anno, magari inchiodandovi con un leasing)?

Il rapporto con il personale, la valutazione CONGIUNTA delle performance, e i sistemi di coinvolgimento¹ sarebbero temi che potrebbe occupare almeno tutte le 10 paginette che vi abbiamo scritto, ma vi rimandiamo ad altra occasione dedicata...se volete.

Immaginiamo che sappiate benissimo che uno che entra al mattino in fabbrica/ufficio, sapendo che va a fare una cosa che non gli piace (e che lui è convinto che si potrebbe fare meglio ... e non è detto che lo sia!), spesso scontrandosi con il capo “che non capisce niente”, renderà certamente **non l'1% in meno**, ma stiamo parlando di perdita di produttività a due cifre percentuali. E la medicina non è la frusta, o il terrore o la delocalizzazione in Romania !

¹ **coinvolgimento** e **motivazione** sono spesso termini totalmente vuoti che riempiono la bocca dei Soloni che pontificano sulla stampa specializzata, e fanno la fortuna di tanti psicologi del lavoro, ma siete sicuri di sapere come si fa in pratica a rendere felici i vostri collaboratori



10. I Fornitori

La domanda: I vostri Fornitori: li conoscete o li utilizzate?

Vi facciamo questa domanda perché ci credereste se vi dicessimo che tra di voi è pieno di gente che ammazza le proprie galline dalle uova d'oro?

Ci immaginiamo le vostre facce stupite e i commenti di qualcuno, del tipo: "Ma dove vivono questi qui? Certamente non conoscono i miei fornitori che ti aspettano con il coltello/ricatto dell'aumento dietro ogni angolo, che ti mandano in ritardo e ti fanno perdere i clienti, che pretendono di sapere quanto ordinerò a loro nei prossimi mesi... se non so nemmeno se starò in piedi io per i prossimi tre giorni?"

Non è certo così per tutti, ma credeteci e ricordatevi di Pareto: non siete solo in due a pensarla così, anche se voi fate certamente parte del 20% che non fa così!

Quando vi diciamo che c'è tanta gente che uccide la gallina dalle uova d'oro intendiamo dirvi che non occorre tirare loro il collo fisicamente, ma basta ordinare i vostri pezzi/servizi, oggi con consegna ieri e, ovviamente, ordinare solo pochi pezzi, "altrimenti mi tocca fare magazzino e mantenere quelle sanguisughe delle banche"...

Pienamente d'accordo sulle sanguisughe e sulla volontà di tenere basso il magazzino, ma ci pensate al fatto che il fornitore è obbligato a riattrezzare le macchine per voi il triplo delle volte, che è costretto a fare magazzino, lui per voi, delle materie prime... ed i suoi fornitori, specie se sono multinazionali, non gli forniscono tre etti di materia prima ma dieci sacchi come minimo, altrimenti non consegnano... E i suoi costi aumentano e... la gallina muore.

E sapete bene che lui poveretto è rassegnato a farvi magazzino, se vuole lavorare, ma se voleste dargli una mano potreste dichiarargli quanto ordinerete nell'anno.

Non diteci che non lo sapete, specie in momenti di crisi, perché è vero, ma è altrettanto vero che come informazione modificabile di tre mesi in tre mesi, siete in grado di dare almeno l'ordine di grandezza dei vostri fabbisogni, tanto per dargli modo di prenotare anche lui 10 piuttosto che 100 sacchi alla multinazionale che consegna a tre mesi!

In questo modo il vostro piccolo fornitore avrebbe molte meno grane, molte meno complessità organizzative e gestionali della sua aziendina e molti meno rischi di tirare la cuoia dalla sera alla mattina, visto che le sanguisughe, nel suo caso, sono veri e propri vampiri.

Vi facciamo un'altra domandina di ordine tecnico: **conoscete il mezzo dell'ordine aperto? Lo utilizzate?**

Questo permetterebbe ai vostri fornitori, davvero, di fare pianificazione e programmazione in linea con la vostra... e voi non rischiereste di aver fornitori che chiudono i cancelli mettendo nei guai anche voi... e poi pianificando potete bloccare i prezzi, per periodi lunghi.

Se riuscirete a trasformare i **vostri fornitori** in **vostri partner**, avrete la loro gratitudine e voi non avreste più grane con le forniture.

Grazie per la chiacchierata

CONCLUSIONI

*L'impertinenza con cui vi abbiamo fatto queste domande non è dettata da una supponenza che vi considera una banda di incapaci ma, proprio perché ammiriamo la vostra insostituibile capacità e volontà di intraprendere, 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 un'idea imprenditoriale eccezionale e 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, anche se spesso voi credete sia necessario per raddrizzare la vostra azienda, *mentre non prendete nemmeno in considerazione molte aree della vostra azienda che sono il covo delle più insospettabili fonti di perdita secca*, alcune delle quali abbiamo provato a svelarvi con questa lettera.

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

La **Qualità** quella vera, quella con la Q maiuscola, **non è niente altro che le risposte corrette a queste dieci domande**: se chiedete al vostro Responsabile della qualità, in parecchi casi potrà dirvi che il vostro Sistema Qualità "di carta" è solo un ulteriore extra costo inutile e dannoso.

Per contro, se lasciate che il vostro Responsabile per la Qualità 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 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 in primis, l'importanza di **rivedere sistematicamente il vostro sistema organizzativo**, e/o se siete voi i primi 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!** ...e questi hanno un infallibile sesto senso che poi li fa mandare via il RGQ a pedate come un cagnetto fastidioso!!! (al motto: "tanto il padrone la pensa come me")

Cordialmente.



<http://www.qualitiamo.com/>

Per approfondimenti ci trovate sul forum di QualitiAmo a questo indirizzo:

<http://www.qualitiamo.com/phpBB2/index.php>

Argomenti correlati di approfondimento:

<http://www.qualitiamo.com/mappa.html>