

Il controllo della capacità produttiva

Parte (C)

Prima di considerare definitivamente conclusa l'attività di predisposizione del budget della produzione e dedicarsi allo sviluppo dei budget successivi, la dr.ssa Costanti ritiene necessario valutare se il livello di produzione così determinato possa essere effettivamente sostenuto nell'arco di tempo considerato e se sia coerente con la capacità produttiva disponibile. A tale scopo indice una riunione con il Direttore della Produzione, l'ing. Sebastiano Bacchi, che si svolge pressappoco così.

Costanzi: "Sebastiano, ho terminato il calcolo delle quantità da produrre. Prima di chiudere il budget devo verificare però che tali quantitativi siano coerenti con la capacità produttiva attuale. Mi servirebbe quindi un quadro di sintesi dei cicli medi di lavorazione, sia per uomo sia per macchina, per entrambi i prodotti. Mi potresti aiutare?"

Bacchi: "Certamente! Sapendo già dove volevi andare a parare, ho già fatto aggiornare ai miei questi dati. Ho proprio qui una tabella con i tempi medi standard di lavorazione, sia uomo sia macchina, distinti nelle diverse fasi di lavoro e per prodotto. Eccola (allegato 1).

Costanzi: "Perfetto. Per determinare il livello di capacità produttiva, però, mi servono anche altri elementi. Concentriamoci al momento sulla capacità-uomo: mi dici per cortesia quanti FTE sono attualmente assegnati alla linea molle e quanti alla linea poliuretano? Immaginando un turno di otto ore per FTE dovremmo riuscire a calcolare quanto sono le ore-uomo di capacità. Confrontando, poi, le ore-uomo di capacità con le ore-uomo assorbite dalla produzione il gioco è tendenzialmente fatto!"

Bacchi: "Su questo posso aiutarti subito: sulla linea a molle operano 98 FTE, mentre sulla linea poliuretano sono in 11. Tieni conto nei tuoi calcoli che devi considerare anche l'assenteismo medio: purtroppo è un fenomeno che negli ultimi anni si fa sempre più sentire. Inoltre, considera che l'attività di inventario che viene svolto solitamente nei mesi di luglio e di dicembre ci obbliga a interrompere la produzione tout court per qualche giorno. Diciamo, intorno ai due giorni e mezzo per inventario"

Costanzi: "Perfetto, grazie. Ne terrò certamente conto: a me interessa stimare la capacità pratica, non quella teorica massima. Per quanto riguarda l'assenteismo, ho già chiesto alle Risorse Umane il dato medio da utilizzare nei calcoli e mi hanno comunicato che si aggira intorno ai 14 giorni annui per addetto (allegato 2)"

Bacchi: "Immaginavo fosse significativo. Non sapevo quantificarlo con precisione, ma vivendo quotidianamente il reparto so bene che l'assenteismo incide eccome sulla capacità produttiva complessiva"

Costanzi: "Passiamo ora ai macchinari: anche in questo caso mi servono tutti i dati necessari a stimare la capacità produttiva. Prima di tutto, vorrei capire la relazione esistente tra macchine e prodotti. I macchinari attuali sono dedicati ciascuna a un solo tipo di materasso oppure esistono macchine comuni tra le due linee?"

Bacchi: "Da questo punto di vista la produzione è molto lineare: ogni prodotto viene allestito utilizzando le proprie macchine dedicate. Per ragioni tecniche – che ti risparmio volentieri per evitare digressioni da ingegnere – non è possibile utilizzare un macchinario progettato per i materassi a molle nella produzione del poliuretano"

Costanzi: "Ottimo, questo semplifica molto l'analisi: significa che i macchinari, e i costi che gli stessi assorbono, sono imputabili in modo diretto e inequivocabile ai due prodotti"

Bacchi: "E aggiungo che lo stesso vale per la manodopera: non è 'intercambiabile'. I processi sono talmente diversi che richiedono competenze specifiche e non trasferibili da una linea all'altra"

Costanzi: "Perfetto, me lo segno. Ora parliamo dell'organizzazione del lavoro: qual è il numero di turni normalmente programmati e qual è la loro durata? E, soprattutto, ci sono giornate in cui le macchine rimangono ferme, ad esempio per interventi di manutenzione?"

Bacchi: "Guarda, ho raccolto tutte le informazioni che ti servono in questa tabella di sintesi (allegato 3)"

Costanzi: "Perfetto. Con questi dati posso calcolare in modo accurato la capacità produttiva ed effettuare il relativo controllo. Se la capacità risultasse insufficiente rispetto alle quantità necessarie per sostenere il piano vendite, dovremo riconvocarci tutti: a quel punto le alternative saranno ridurre la crescita prevista, rimodulare la produzione oppure aumentare la capacità disponibile"

Bacchi: "A occhio, non dovremmo avere criticità sul poliuretano. Sulle molle, invece, siamo davvero al limite: con la crescita che il commerciale ha in mente e con gli attuali cicli di lavorazione, basta pochissimo per saturare gli impianti"

Costanzi: “Lo valuteremo insieme. L'importante è aver raccolto per il momento tutti i dati necessari. Procedo all'analisi della capacità e poi ci aggiorniamo per discutere gli eventuali interventi”

Bacchi: “Perfetto. Quando hai pronte le simulazioni avvisami: così verifichiamo subito cosa regge e cosa no”

Sulla base delle informazioni emerse nel presente dialogo e dei dati raccolti nelle fasi precedenti di questo lavoro, il lettore è ora chiamato a effettuare il controllo in merito all'utilizzo della capacità **produttiva**, espressa sia in termini di **ore-uomo** sia di **ore-macchina**, verificando la coerenza tra il fabbisogno richiesto dall'attuale budget della produzione e la capacità. Nel caso venissero rilevate delle discrepanze, il lettore è invitato a individuare una o più modalità idonee a **rimodulare il piano di produzione precedentemente elaborato**, mantenendo invariati gli obiettivi di vendita e garantendo la coerenza del budget nel suo complesso.