

I modelli di misurazione delle performance aziendali in contesti industriali basati sulla lean manufacturing.



La massimizzazione del valore del capitale è stato da sempre considerato un principio cardine negli studi di economia dell'impresa, come ampiamente dimostrato dalla letteratura economica ed aziendale. Creare valore "significa realizzare qualche cosa che valga la pena cioè meriti gli sforzi le energie le risorse impiegate per ottenerla"¹. Questa definizione, evidentemente applicabile anche a campi non aziendalistici, evidenzia che la ricerca della massimizzazione del valore desiderata dall'imprenditore non può contemporaneamente essere raggiunta dai dipendenti, dei clienti e delle pubbliche istituzioni (comunemente individuati come stakeholders) e quindi si tratti di un percorso, non privo di ostacoli, che porta all'ottimizzazione dei diversi obiettivi.

Lo sforzo che ha caratterizzato il lavoro di accademici, manager e consulenti in questi ultimi decenni è stato spesso rivolto all'individuazione di modelli e strumenti idonei a misurare la creazione del valore dell'azienda nella maniera possibilmente più ampia e condivisibile. L'espansione delle public companies sviluppatasi soprattutto negli USA a partire dagli anni '80, mise in crisi i modelli di controllo ed analisi delle performance aziendali basati esclusivamente sul bilancio. Uno delle maggiori critiche riguardava la stretta correlazio-

¹) Donna G [1999], "La creazione di valore nella gestione dell'impresa", Carocci.

ne con i sistemi di incentivazione del management che vedeva nella crescita degli indicatori economici il principale obiettivo strategico, che però in tanti casi ha dimostrato essere un fattore di distruzione di valore. Va inoltre sottolineato come per molti anni, l'esigenza di confrontare, misurare e monitorare il concetto di valore dal punto di vista dell'azionista (shareholders) è stata predominante rispetto al più ampio consenso dei diversi attori interessati al valore dell'azienda (i già citati stakeholders).

Gli attuali sistemi di controllo tendono ad integrare gli indicatori basati sul passato, i lagging indicators (tipicamente basati sul bilancio) con indicatori idonei a misurare, secondo schemi condivisi al massimo livello di ampiezza dell'organizzazione, la creazione del valore nel futuro: i leading indicators. In questa direzione, il lavoro svolto da Kaplan e Norton con la Balanced Scorecard² ha avuto il merito di spostare l'attenzione sulla rilevanza, nei processi di creazione di valore, degli elementi immateriali quali la ricerca e l'innovazione, il marketing e il rapporto con la clientela, il know-how, le capacità imprenditoriali e manageriali, le competenze organizzative e personali³. Lo sforzo, sia dal punto di vista teorico che dal punto di vista tecnico operativo, è coniugare (superandone il dualismo) indicatori di misura economico patrimoniale ed indi-

²) Il riferimento, per un primo approfondimento, rimane l'articolo del 1992 di Kaplan R.K. ed i suoi colleghi del Nolan Norton Institute "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", apparso sulla Harvard Business Review, da cui scaturì la copiosa produzione, concettuale ma soprattutto applicativa, che tuttora caratterizza, con accenti diversi, il metodo della BalanceScoreCard.

catori quali quantitativi.

Un ulteriore elemento che ha contribuito alla crescente rilevanza di leading indicators è stato lo sviluppo dei sistemi informativi aziendali che consentono in maniera esponenzialmente più efficiente ed efficace la raccolta dei dati quali - quantitativi non solo a livello aziendale ma anche a livello di singole aree di business e/o organizzative⁴. Quanto finora sintetizzato, costituisce il substrato concettuale utile per coniugare l'analisi delle performance aziendali leggendo sia dati di carattere contabile sia indicatori dei processi operativi che sono tipici di modelli industriali basati sulla Lean Manufacturing⁵.

I termini "Lean Manufacturing" o "Lean Production", ma più di recente anche "Lean Thinking" (ma spesso anche solo "Lean") trovano tutti origine nell'articolo di John Krafcik apparso nel 1988 dove pubblicò il suo lavoro di tesi sviluppato quando Quality Manager della Toyota, partecipò ad un master del MIT⁶. Il successo tuttavia è legato alla prima pubblicazione di Womack, Jones ed altri colleghi del MIT, che sono considerati i teorici della Lean⁷.

Non può tuttavia mancare il giusto riconoscimento a Taiichi Ohno che, nella sua qualità di Assembly Manager della Toyota, a partire dagli anni 40 iniziò ad introdurre una serie di metodi e strumenti operativi che costituirono il corpo centrale di quello che è diventato il modello TPS⁸, grazie alla fondamentale collaborazione con Shigeo Shingo a cui si debbono, oltre che importanti

³) Il tema degli intangibles e dell'importanza della loro misurazione (ma anche delle criticità associate all'implementazione e manutenzione di reporting dedicati) è stata approfondita nel nr 4 del 2012 dal prof. Zambon.

risultati applicativi proprio nell'ambito Toyota, numerose pubblicazioni⁹. La diffusione di questo modello industriale è evidente dall'elevato numero di aziende di successo che l'hanno implementato appartenenti ai più disparati settori economici¹⁰ e non più del solo mondo automotive, dove ormai costituisce il modello di riferimento per tutti i produttori a livello mondiale. L'adozione efficace di questi modelli

manifesta.

L'attenzione passa successivamente all'analisi di dove questo valore (percepito dal cliente) si crea e quali sono le attività, produttive o di supporto, che lo fanno aumentare. Queste attività devono essere gestite al meglio e continuamente migliorate al fine di massimizzare la creazione del valore (aziendale): in altre parole aumentare la produttività dell'azienda e la soddisfazione dei

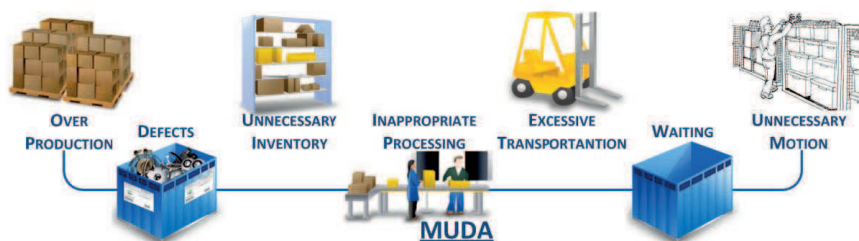
alla reportistica "standard" economica, patrimoniale e finanziaria deve essere associata l'analisi di alcuni indicatori quali –quantitativi.

Un modello di controllo particolarmente ricco di indicatori di performance, fondamentali per la valutazione in termini operativi del percorso di realizzazione di un "lean approach", tende a rendere poco leggibile la relazione tra i singoli KPI quali-quantitativi ed i risultati in termini di risultati economici, ma soprattutto in termini di cash flow.

Un caso particolarmente efficace riguarda la gestione delle scorte il cui monitoraggio, più di altri, può contribuire efficacemente alla creazione di valore in azienda ovvero, in momenti di crisi come l'attuale, contribuire a ridurre drasticamente la distruzione di valore.

L'approccio Lean, in qualsiasi contesto applicato, individua proprio nel controllo del livello delle scorte un elemento qualificante del miglioramento atteso. Nella parte destra del grafico che segue, sono indicati alcuni dei principali strumenti¹¹, di cui l'approccio "lean" suggerisce l'adozione per attivare un costante miglioramento dei processi logistici, tipicamente i flussi di asservimento sia nei processi di trasformazione che di assemblaggio e quindi di maggiore rilevanza logistica sia interna che esterna.

A titolo puramente esemplificativo si pensi alla implementazione di logiche di asservimento di tipo kanban¹². La gestione delle scorte si basa sull'effettivo consumo dei componenti gestiti con minore movimentazione e riduzione degli sprechi grazie a controlli visivi. Dal punto di vista economico, l'adozione di questa tecnica è associata alla riduzione di spazi e della movimentazione. In funzione dell'aumento della capacità richiesta, l'effetto si manifesta



Fonte: Adeguamento da Hines P., Silvi R., Bartolini M. [2002], «From Lean to Profit. Una guida operativa per aumentare il profitto dell'impresa applicando il Lean Thinking»

richiede un forte commitment del top management all'interno di una correlata proposizione strategica. A titolo solo esemplificativo un modello industriale lean può essere particolarmente efficace per il sostegno della dinamica di crescita sui mercati funzionale della capacità di produzione disponibile e il raggiungimento di un reale incremento del valore dell'azienda sia in termini di fatturato e quota di mercato sia in termini di efficienza dei processi e di redditività degli investimenti.

Il raggiungimento di questi obiettivi è funzione dell'applicazione di nuovi metodi per pianificare, acquistare, gestire i flussi e stock, tutti funzionali per consegnare i prodotti desiderati dal cliente nei tempi funzionali al suo utilizzo finale.

Il primo principio della Lean Production, da cui derivano tutti gli altri, è quindi definire chiaramente qual è il valore riconosciuto dai clienti ed in quali elementi della catena del valore si

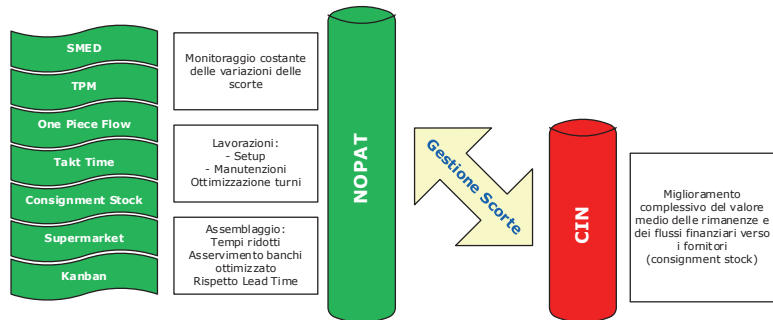
clienti.

L'immediata conseguenza di questo approccio al valore è un semplice concetto: lo spreco (spesso "waste" in inglese ma soprattutto "muda" dal giapponese) non è un valore che il cliente sia disposto a pagare. Tutto ciò che non crea valore è spreco e va ridotto o eliminato con decisione.

In ogni attività industriale, gli sprechi possono essere molteplici e, per individuare quelli specificatamente critici, le best practice di successo della Lean Production costituiscono un elemento di velocità e di sostanziale supporto metodologico. E' tuttavia fondamentale individuare quegli strumenti che meglio si adattano al contesto di specifica implementazione per rendere l'azienda simile a un flusso continuo di attività senza intoppi.

Appare evidente focalizzare anche attività dedicate alla misurazione dei risultati attraverso modelli di controllo coerenti con la visione descritta, dove

su costi come gli affitti, le spese di manutenzione e pulizia, di sorveglianza, di trasporto. Gli stessi interventi manifestano miglioramenti nella qualità del lavoro (maggiore ergonomia) e quindi la stessa efficienza degli operatori in area logistica ma anche più direttamente impegnati nelle fasi di trasformazione (ovvero a valore aggiunto). L'effetto ancor più diretto dell'adozione del "kanban" è tuttavia di tipo finanziario in termini di riduzione delle scorte e quindi sul capitale circolante. Quest'ultimo beneficia anche del miglioramento nei processi di pianificazione degli acquisti in un'ottica di maggiore integrazione con la rete di fornitura. Quanto precedentemente sintetizzato evidenzia che da una parte è possibile individuare la stretta relazione esistente tra indicatori di performance di



carattere operativo con quelli più tipicamente economico finanziari ma soprattutto che l'implementazione di modelli industriali "snelli", richiede un forte coinvolgimento di figure dell'area amministrazione finanza e controllo che debbono, come tutti i soggetti coinvolti in un radicale processo di trasformazione come quello imposto dal "lean thinking", abbandonare schemi consoli-

dati per pensare ed implementare nuovi modelli di controllo specifici del nuovo contesto industriale¹³.

⁴⁾ L'autore Tarcisio Pagnozzi, nella sua esperienza di consulente aziendale, ha avuto modo di affrontare progetti di implementazione di strumenti informativi e gestionali quali l'ERP in differenti contesti aziendali, che hanno spesso richiamato l'approccio BCS. In tal senso si rinvia all'articolo apparso sul nr. 7 /1999 della rivista Sistemi e Impresa (coautrice Federica Casu).

⁵⁾ Si richiama per una disamina delle logiche che caratterizzano l'introduzione di indicatori qualitativi come nuove chiavi di lettura degli stessi indicatori finanziari all'opera di Silvi R. (1998), "La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale", G. Giappichelli Editore.

⁶⁾ Krajcik J. (1988), "Triumph of the Lean Production System", Sloan Management Review

⁷⁾ Womack J. P. - Jones D.T. Roos D. (1990), "The Machine That Changed the World", Rawson Associates - Macmillan Publishing Company

⁸⁾ Anche sul modello TPS (Toyota Production System) e su chi debba esserne considerato il padre (o forse meglio i padri) esistono numerosissimi riferimenti bibliografici, anche se si ritiene doveroso

il rinvio alle pagine web ufficiali del TPS http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/ che costituiscono una interessante sezione dedicata del sito ufficiale del gruppo Toyota.

⁹⁾ Il "mito" riconosce proprio a Shigeo Shingo l'invenzione del TPS ma soprattutto la paternità di una serie di termini di origine giapponese che, nell'ambito delle ormai numerosissime applicazioni Lean (industriali e non), sono entrati a far parte del linguaggio comune dei team che ne implementano le metodiche. È anche rilevante la produzione "letteraria" di Shigeo Shingo che conta 14 libri e più di cento altre pubblicazioni minori.

¹⁰⁾ I settori del terziario come quello bancario e sanità sono ormai pervasi di metodiche lean....

¹¹⁾ L'approccio lean è caratterizzato da un lessico specifico e molto ricco di sigle e parole giapponesi per indicare metodologie ognuna delle quali meriterebbe un approfondimento. In questa sede possiamo limitarci a fornire un riferimento bibliografico per una prima ed efficace introduzione alla logiche lean: "Learning to See" di Mike Rother e John Shoo

edito a cura del Lean Enterprise Institute. Il web tuttavia è fonte molto corposa di ulteriori riferimenti e dove facilmente trovare le prime indicazioni sulle caratteristiche delle metodiche riportate nel grafico.

¹²⁾ Kanban (看板), termine giapponese che letteralmente significa "cartellino", indica un elemento del sistema Just in time di reintegrazione delle scorte mano a mano che vengono consumate. Infatti un cartellino è apposto su un contenitore che una volta vuotato viene rifornito utilizzando per avviare il processo di reintegro proprio le informazioni riportate sullo stesso cartellino.

¹³⁾ In questa direzione è interessante l'opportunità di ripensare anche ai metodi di ammortamento da utilizzare in contesti simili. Per un approfondimento si rinvia alla pubblicazione degli stessi autori di questo articolo "Can Depreciation Be a Variable Cost? A Comparison between the Straight-Line Method and the Units of Production Method in a Lean Company Context" disponibile sul sito www.ssrn.com.