



Martedì 23/09/2025

Controllo di gestione: il commercialista-controller alla ricerca delle soluzioni...

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

Riprendiamo sempre la solita case history legata all'imprenditore oleario.

L'ultimo articolo è stato dedicato alla eliminazione di un fastidioso collo di bottiglia (chi volesse può cercare gli ultimi 3 articoli correlati a quest'ultimo su questa rubrica). Il recupero in termini di costo è stato significativo, in media 3 centesimi di euro per referenza realizzata. Tuttavia (e lo ammetto era nell'aria) la miglioria ha certamente permesso di definire un flusso produttivo teso (cioè caratterizzato da maggiore continuità, dall'ingresso della materia prima sino all'uscita del prodotto finito) ma è risultato insufficiente da solo ed in termini di ottimizzazione per permettere di competere su di un mercato agguerrito come questo.

Dall'analisi effettuata, i prezzi ai quali ci si può proporre a stento garantiscono una marginalità (margini di contribuzione) pari a scarsi 5 punti percentuali. Non si va molto lontano se i costi fissi da soli pesano per circa un 7% sul fatturato. Che fare? Bene, questa è la domanda alla quale il professionista che cerca soluzioni prima o poi si imbatte. Partirei con una bella risposta banale: «Visto che i prezzi non si possono toccare, visto che i costi di struttura sono non all'osso ma al midollo, l'unica strada percorribile è l'ulteriore compressione del costo di trasformazione».

La risposta, nella sua banalità, ci porta nella giusta direzione.

Nel precedente articolo abbiamo appurato come l'ultima macchina in linea (cartonatrice) viaggiava a 50 battute al minuto mentre il resto della linea, a monte, viaggiava a 65 battute al minuto. Tutto ciò creava quattro interruzioni ogni ora portate a due dall'operaio grazie ad un ampliamento del polmone intermedio di accumulo bottiglie (aveva semplicemente spostato più a monte la fotocellula di sicurezza prima della fase finale cartonatrice). È bastato quindi ridurre la velocità di tutta la linea a 50 battute al minuto e il corretto bilanciamento ha fatto il resto (portando le fermate indesiderate da due a zero. Articolo «Controllo di gestione: quando il professionista-controller fa la differenza»).

Bene, a questo punto non ci resta che provare a riaumentare la velocità della linea. La porteremo a 90 battute al minuto e, di fianco la cartonatrice (che più veloce di 50 battute/minuto non va) piazzeroemo una seconda cartonatrice che possa lavorare in tandem con quella presente (mantenendo fra le due macchine un singolo operaio). Figura sotto.

Proviamo a simulare la convenienza del nuovo investimento. Il costo del leasing per questo ulteriore macchinario è pari a 500 euro mensili, il sistema di scambio verso i due macchinari è compreso nel costo. La velocità della linea raddoppia (e contestualmente il tempo macchina all'incirca si dimezza) e si risolve inoltre un problema di saturazione esistente in merito al tempo uomo dell'operaio posto vicino la macchina che chiude i cartoni, in quanto rimaneva per troppo tempo fermo in attese improduttive.

Simuliamo cosa succede sul software Bussolastar di controllo di gestione rispetto un codice preso a caso.

Il vecchio costo (o meglio il costo di partenza) è cerchiato in rosso. A seguito delle modifiche, seppur presente una quota leasing di 6.000 euro l'anno, l'incremento produttivo crea un'economia di scala talmente favorevole da annullare il maggior costo legato all'acquisto dell'ulteriore macchinario (la voce ammortamento, che in questo caso accoglie anche il costo del leasing, presenta comunque uno scostamento favorevole) oltre che chiaramente un miglioramento generalizzato in tutte le altre voci di costo interessate dalla modifica. Il nuovo costo standard è cerchiato in verde e le migliorie sono anch'esse (terza colonna) evidenziate di verde e pari addirittura nel loro totale a oltre 12 centesimi di euro. In questo modo si liberano vitali punti percentuali di marginalità per ogni referenza



prodotta, portando l'azienda a competere in ambito nazionale, soprattutto in merito ai propri mercati di sbocco (gdo e ristoranti).

La domanda che mi viene da fare a te che mi onori di leggere gli articoli che pubblico è:

«Se puoi vivere di sole diagnosi?»

Io dico che di sole diagnosi si muore! E quindi in produzione! In modo semplice ma costante anche il professionista/controller può dare il suo valido contributo ed arrivare a porre in essere efficaci migliorie volte all'incremento dei margini di contribuzione dei prodotti realizzati. Curati questi aspetti assisterai al quasi automatico miglioramento delle condizioni finanziarie dell'impresa seguita.

Dott. Pierpaolo D'angelo