

Otto mosse per vincere

GESTIONE DELLA PRODUZIONE - PER DIVENTARE SEMPRE PIÙ EFFICIENTE, OGNI AZIENDA DEVE LAVORARE SU STRATEGIA, SISTEMI E PIANIFICAZIONE. UNA SFIDA CHE PUÒ ESSERE AFFRONTATA CON METODO E PRECISI PASSI

di ALBERTO FELICE DE TONI



È stato appena pubblicato un manuale di gestione della produzione a nome del sottoscritto e di Roberto Panizzolo dell'Università di Padova. Nel libro sono sviluppate le tre aree classiche dell'*Operations Management*: la strategia di produzione, i sistemi di produzione, la pianificazione e il controllo della produzione. Possiamo così sintetizzare alcuni contenuti innovativi del libro.

In letteratura esiste un ampio dibattito sul tema dei nuovi modelli di produzione ispirati al *Toyota Production System: Lean Production, World Class Manufacturing, Strategic Flexibility, Agile Manufacturing e Dynamic Manufacturing*. Nel libro si affronta questo argomento proponendo un quadro unitario che evidenzia come i nuovi modelli di produzione non siano tra loro alternativi, bensì colgano e accentuino aspetti differenti del nuovo paradigma produttivo, nato dal superamento di quello fordista, e si configurino pertanto come differenti declinazioni di un medesimo impianto teorico e pratico.

NUOVI SCHEMI

Un secondo contenuto innovativo è relativo al tema della gestione materiali. Nel testo si propone un nuovo schema di classificazione che accanto alle due categorie classiche (a scorta e a fabbisogno), ne considera una terza (a piano) idonea a gestire codici a domanda indipendente.

Un terzo contributo originale è relativo al modello proposto relativamente all'architettura dei *Manufacturing Planning and Control Systems* che distingue le attività di pianificazione del-



la produzione articolandole non solo sui tre livelli tradizionali, ma introducendo anche tre diversi orizzonti temporali. In questo modo, si passa da un unico processo di pianificazione a tre distinti processi di pianificazione.

Un quarto contenuto innovativo è inerente alla coerenza tra i piani di produzione elaborati su differenti orizzonti temporali. In questo ambito, le distinte di pianificazione sono lo strumento che garantisce questa congruenza. Nel libro non ci si limita a presentare i vari tipi di *planning bill*, ma viene presentato un modello che permette di individuarne i contesti applicativi appropriati in funzione di tre variabili di base.

Un quinto aspetto degno di nota riguarda la proposta di un nuovo modello decisionale inerente alla scelta della tecnica più appropriata di gestione dei materiali. In genere le variabili proposte in letteratura per pervenire a queste decisioni sono 5. Nel libro se ne propongono altre tre. Il metodo suggerito si ripropone di arrivare alla scelta della tecnica più appropriata considerando in modo sistemico (e non disgiunto) le

8 variabili considerate.

Un sesto contenuto innovativo riguarda la pianificazione della capacità produttiva. Nel testo viene evidenziato come essa debba essere sviluppata non sulla base di *lead time* statici (come descritto in gran parte della letteratura tradizionale), bensì dinamici in funzione dello stato di continua evoluzione delle code di attesa presso i centri di lavoro. Inoltre nella letteratura tradizionale si distinguono due metodi di gestione della capacità. Nel testo si propone di considerarne un terzo: il primo metodo è dedicato a elaborare un profilo di carico con evidenza dei sotto carichi e dei sovra carichi, il secondo un piano fattibile e il terzo un piano fattibile e ottimo.

SPINGERE E TIRARE

Un settimo avanzamento di rilievo è la comparazione delle caratteristiche dei sistemi di schedulazione e movimentazione. Sono individuate ben 15 variabili distintive che differenziano 8 sistemi di schedulazione e movimentazione; inoltre vengono ben delineati i concetti *push* e *pull* applicati sia nei sistemi di pianificazione che in quelli di schedulazione e movimentazione.

Un ottavo e ultimo contributo distintivo è relativo all'ambito della gestione materiali nelle reti di imprese. Si propone un'analisi comparata delle tecniche che consente di individuare i campi di impiego degli approcci tradizionali (*Reorder Point e Distribution Requirements Planning*), avanzati (*Kanban e Just in Sequence*) e a forte collaborazione cliente-fornitore (*Vendor Managed Inventory*).

Come dice Emily Dickinson: "Nessun vascello c'è che, come un libro, possa portarci in contrade lontane".

detoni@uniud.it