inFinance
TRAINING & ADVISORY



Working Paper

DA DOVE PARTO PER EFFICIENTARE I PROCESSI?

La parola “efficientare” è ormai all’ordine del giorno, soprattutto quando ci si trova in azienda: è infatti un obiettivo sempre più comune quello di rendere più efficiente ogni attività a valore presente, in altre parole far sì che esse “rispondano bene” ai fini a cui dovrebbero servire.

Quando si parla di “efficientamento” di processi uno dei primi contesti che viene in mente è sicuramente quello produttivo. Un sistema di produzione non correttamente monitorato può generare una serie di inefficienze che potrebbero a loro volta portare ad avere costi anche molto elevati.

Non riuscire ad individuare e/o a comprendere questi costi implica inevitabilmente l’impossibilità di intervenire tempestivamente e correttamente sulle principali cause di inefficienza, al fine di diminuire ed ottimizzare il relativo impatto economico.

La mancata (o cattiva) misurazione delle inefficienze produttive implica un calcolo non preciso del costo orario di trasformazione del prodotto, in quanto comprenderebbe al suo interno anche i costi di tali inefficienze. Utilizzando poi questo calcolo per studiare il pricing verso l’esterno si rischia di inserire nel prezzo finale di vendita anche l’impatto delle inefficienze, ribaltandone quindi il costo sul cliente finale.

Come possiamo quindi gestire questa complessità?

Implementare un sistema di recupero delle perdite come il Losses Recovery System (LRS) consentirebbe di fornire elementi concreti per definire i programmi di saving economico e di miglioramento. L’LRS si pone l’obiettivo di fornire all’azienda una metodologia ed uno strumento per avere sotto controllo e aggredire le proprie inefficienze produttive.

L’elemento cardine di questo sistema è rappresentato ovviamente dai dati di produzione. Al giorno d’oggi le aziende sono quotidianamente invase da dati, soprattutto con l’introduzione dei tools di industria 4.0 implementata all’interno di un contesto produttivo.

È quindi in primo luogo necessario riuscire a capire quali di essi sia importante raccogliere ed in che modo elaborarli al fine di poter effettuare le misurazioni desiderate.

Raccogliere i dati di produzione con la logica del LRS consente di raggruppare le informazioni secondo le principali tematiche di spreco ed inefficienza:

- Produzione: perdita di velocità rilevata sui macchinari;
- Qualità: informazioni relative ai pezzi scartati per non superamento degli standard di qualità aziendali;
- Fermi: in particolar modo quelli dovuti alle manutenzioni o aspetti logistici (mancanza materiale in linea, assenza operatore, etc.).

Grazie alla raccolta dei dati relativi alle inefficienze classificate come sopra è possibile monitorare e tenere sotto controllo la situazione, eventualmente intervenendo seguendo le logiche dettata dalla lean production, con l'obiettivo di ottimizzare la situazione.

Alcuni KPI che è possibile ottenere grazie al LRS possono essere:

- Costo sostenuto per perdita di velocità: suddiviso per reparto e macchina, trend del costo nel tempo, % sul costo totale, tempo totale perso;
- Costo sostenuto per gli scarti: suddiviso per reparto e macchina, trend del costo nel tempo, % sul costo
- Costo sostenuto per fermi macchina:
    - Costo degli attrezzaggi: suddiviso per reparto e macchina, trend del costo nel tempo, tempo medio e totale di attrezzaggio, costo al pezzo dell'attrezzaggio, lotto medio;
    - Costo delle manutenzioni: suddiviso per reparto e macchina, trend del costo nel tempo, tempo medio e
    - Costo per fermi vari: suddiviso per reparto e macchina, trend del costo nel tempo, tempo medio e totale di fermo, dettaglio delle principali cause di fermo che hanno provocato il maggior impatto.

Il tutto sempre comparato con gli obiettivi definiti dall'azienda.

Il Losses Recovery System oltre che a fornire delle logiche di raccolta, raggruppamento ed analisi dei dati consente il crearsi di una forte interazione tra il processo produttivo ed il controllo di gestione, aspetto fondamentale per il calcolo del costo orario, per i motivi descritti in precedenza. Grazie ad esso è infatti possibile evidenziare e suddividere con oggettività il costo orario di produzione dal costo orario del fermo, dissipando ogni possibile controversia che spesso nasce tra chi in produzione sostiene di aver ottenuto ottimi miglioramenti e chi invece sostiene che in contabilità, a livello di conto economico, questi miglioramenti non siano visibili.

Utilizzando questo strumento è possibile:

- Definire quali inefficienze "attaccare";
- Definire quali benefici ci si possa attendere;
- Monitorare in modo oggettivo e sistematico i risultati;
- Avere un punto di riferimento preciso sia per la produzione che per il controllo di gestione.

In definitiva il Losses Recovery System è uno strumento atto a raggiungere il miglioramento aziendale, valorizzando in modo sistematico le inefficienze ed evidenziando:

- Dove è possibile ottenere un risparmio economico, fornendo quindi una priorità di intervento;
- Come sta performando il mio processo, controllando e valutando le azioni di miglioramento intraprese dall'azienda.

Settembre 2019

Autore | Manuel Agnellini
Consulente area Controlling di EY

inFinance

FORMAZIONE E CONSULENZA SPECIALIZZATA IN
FINANZA AZIENDALE, CONTROLLO DI GESTIONE E BANKING.

---

inFinance S.r.l.
Via Massena 4 20145 Milano
P. IVA 09220050968

t. +39 02 86.89.17.63
info@infinance.it
www.infinance.it

Seguici anche su

Il sistema interno di gestione per la qualità è certificato secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015 per i settori EA 35 e EA 37