gap

MAGAZINE

N. 2 | GIUGNO 2022

Migliorare i processi produttivi con il controllo di gestione per commessa

pag. 4

L'importanza di conoscere la marginalità di commessa
Il caso Ortolani

pag. 8

Migliorare i processi produttivi con il controllo di gestione per commessa

L'industria manifatturiera sta vivendo una profonda trasformazione digitale. Eppure, molti si affidano ancora a fogli di calcolo estemporanei e a metodi di osservazione basati sulla loro esperienza per prendere decisioni aziendali, sia finanziarie che operative. Ma questo approccio può portare solo a un'analisi "a posteriori", spesso basata su informazioni ormai obsolete.

Per preservare la sostenibilità aziendale è necessario andare oltre i sistemi obsoleti. Attraverso l'impiego di **strumenti evoluti di Business Intelligence** (BI) è possibile ottenere informazioni dettagliate sulla gestione dei costi, dell'operatività e della redditività. L'imprenditore può quantificare con precisione quanto incidano i fattori di produzione ed **estrapolare la marginalità di ogni singola commessa**.

Nella produzione, la BI è necessaria per monitorare in modo efficace ed efficiente le risorse impiegate. Le aziende possono raccogliere e analizzare i dati provenienti da più fonti per renderli immediatamente accessibili **alimentando così un processo decisionale migliore**.

Il controllo della commessa per efficientare la produzione

La riduzione dei costi di produzione è un obiettivo perseguibile nel momento in cui sei in grado di **controllare la commessa**. Partiamo da questo, perché ciò che è misurabile è anche controllabile, ed è quindi possibile migliorarlo.

La commessa riguarda la realizzazione di prodotti unici, che possono essere finiti o semilavorati. Dunque, per realizzarla è necessario programmare un processo produttivo che comporta il consumo di materie prime e l'impiego di risorse, come macchine, forza lavoro e tempo.

L'obiettivo primario nella produzione di ogni singola commessa è **ottenere il miglior prodotto possibile con costi ridotti**. Quindi, servono strumenti di BI capaci di raccogliere e gestire i dati per eseguire il controllo economico di ogni singola commessa, analizzare la marginalità delle lavorazioni e prendere decisioni strategiche per ottimizzare i costi.

Quando un'azienda ha i mezzi per **controllare la produzione delle commesse** può avvalersi di alcuni indicatori chiave fondamentali per:

- quantificare i costi di produzione;
- analizzare gli scostamenti dal budget dei costi previsti rispetto a quelli reali;
- individuare i fattori di efficienza;
- estrapolare il margine per articolo prodotto;
- verificare il margine economico reale;
- far emergere le anomalie produttive e i fattori di inefficienza;
- calcolare il margine reale per cliente.

Dunque, attraverso gli strumenti di BI è possibile quantificare la produttività di ogni operatore rispetto all'impiego del singolo macchinario, attraverso l'analisi dei principali indicatori di controllo della commessa. Ad esempio, puoi **quantificare le tempistiche necessarie per ogni lavorazione**, misurando le prestazioni del singolo operatore in relazione al macchinario utilizzato e verificare come tale rapporto incida sulla produzione.

Solo se hai la possibilità di raccogliere e valutare i dati sei in grado di intervenire per **ottimizzare il processo di produzione della commessa** e migliorarne la marginalità.

Il controllo predittivo per agire con tempestività

Nonostante la consapevolezza e l'impegno nel misurare e controllare i fattori che possono incidere sulla marginalità di ogni singola commessa, alcuni fattori esterni imprevedibili possono comunque influire sul processo produttivo.

In particolare, in questo delicato periodo storico, i costi sono in continuo aumento e la situazione pare destinata a rimanere instabile ancora a lungo. Con eventi esterni avversi che minacciano l'operatività, e un panorama aziendale in continua evoluzione, gli imprenditori sono chiamati a dotarsi di **strumenti digitali all'avanguardia per rimanere competitivi**.

Purtroppo, il fluttuare del prezzo delle materie prime non dipende da te, così come altri imprevisti che possono destabilizzare i mercati. Ogni settore ne subisce l'impatto in modo diverso, più o meno importante. Per questo motivo, **un accurato controllo dei costi di produzione per ogni singola commessa** diviene cruciale nel tutelare la continuità d'impresa.

Attraverso gli strumenti di BI è possibile **sviluppare un'analisi predittiva** per comprendere come e quanto le variazioni dei costi dei fattori produttivi incideranno sulla lavorazione. Perciò, puoi intervenire con proattività in modo da preservare **la marginalità su ogni commessa**.

La persona al centro del processo di sviluppo aziendale

L'impiego di tecnologie innovative e la consapevolezza di dover sviluppare nuovi approcci nei processi aziendali sono fattori che stanno assumendo sempre maggiore importanza a livello di produzione. Ma il loro valore si materializza in risultati concreti solo nel momento in cui sono accompagnati da una corrispondente **crescita delle competenze di tutto il personale**.

Se è vero che l'analisi dei dati permette di ottimizzare i cicli di produzione, e le tecnologie consentono di semplificare e automatizzare i processi, è anche vero che gli operatori devono essere in grado di svolgere le loro mansioni con competenze adeguate.

Dunque, al centro di tutto il processo di sviluppo e crescita dell'azienda restano sempre le persone, le quali hanno bisogno di formazione specifica sia a livello di prodotto che di processo. **Sono sempre le persone che gestiscono**, **correggono e perfezionano gli asset di produzione**.

Molti dei lavoratori in attività arrivano da un passato in cui i dati erano raccolti e analizzati su supporto cartaceo. Nonostante i passi avanti, si trovano comunque nel mezzo di un passaggio epocale che li condurrà alla completa **digitalizzazione delle informazioni**. Ma non solo, anche l'evoluzione di macchinari e processi è molto più rapida e richiede aggiornamenti continui.

La formazione del personale deve quindi prevedere un impegno costante e un **approccio alle logiche del controllo di gestione**. È l'unico modo per aiutare i lavoratori a comprendere quanto siano fondamentali i dati e perché l'azienda abbia bisogno di raccoglierli e analizzarli, affinché ogni decisione sia tempestiva e orientata a ottimizzare gli sforzi produttivi.

I vantaggi del controllo di gestione per commessa

Implementare un **sistema efficace per il controllo di gestione delle commesse** consente di agire rapidamente e mitigare le criticità con soluzioni alternative. Con le potenzialità degli strumenti di Business Intelligence puoi gestire efficacemente tutte le fasi del **processo di budgeting e planning**, simulando i diversi scenari aziendali.

Ogni singola informazione prodotta dall'azienda non è mai isolata e fine a sé stessa, ma **valorizzata anche in relazione ai dati storici di vendite e costi**. Ad esempio, puoi definire i target per la forza commerciale, valutandone l'impatto economico-finanziario, e stabilire i budget di spesa per i diversi dipartimenti aziendali.

Dunque, con l'ausilio della Business intelligence, il **controllo di gestione per commessa migliora i processi di produzione**. Permette di valutare il contributo al profitto di ogni singolo macchinario, linea di produzione e cliente, attraverso le informazioni che rivelano i diversi margini.

In Gap Studi e Consulenze investiamo con fiducia in applicativi e metodi di lavoro che ti consentano di raccogliere e analizzare tutte le informazioni necessarie alla crescita sostenibile della tua azienda.

Contattaci senza impegno e richiedi la tua consulenza personalizzata. Con un adeguato processo di programmazione e controllo di gestione, e il supporto degli strumenti di Business Intelligence, puoi migliorare l'operatività lungo tutta la catena di approvvigionamento, di produzione e oltre.

L'importanza di conoscere la marginalità di commessa

Il caso *Ortolani*

L'azienda **Ortolani Adelino**, specializzata nella lavorazione del ferro e dell'acciaio, nasce oltre 40 anni fa dalla volontà e dall'impegno dell'omonimo fondatore, Adelino, che già dalla prima adolescenza impara il mestiere che diventerà il prezioso know-how della sua impresa.

Quella dell'azienda è una storia tutta familiare. Nel tempo, ad Adelino si uniscono il figlio Alessandro, che prende le redini della direzione produttiva, e le figlie Cinzia e Nadia che si occupano della funzione amministrativa. L'attività cresce, richiedendo, di conseguenza, una complessità organizzativa sempre maggiore.

Ad oggi sono una cinquantina le persone impegnate nell'organizzazione e diverse centinaia le commesse di lavorazione che ogni anno vengono eseguite per conto di una clientela molto differenziata. Dalle aziende che producono macchinari e attrezzature per il settore alimentare e della ristorazione a quelle che si rivolgono a settori come quello enologico, dell'imbottigliamento, del riscaldamento, dell'arredamento e dei dispositivi di sicurezza. Sono tante le filiere produttive che richiedono parti e componenti in acciaio e ferro.

A dispetto di un mercato di sbocco variegato e di molte possibilità di vendita, **non tutte le lavorazioni possono però essere profittevoli per l'azienda**. Da qui la necessità di capire bene, "dati alla mano", se una commessa è economicamente vantaggiosa o meno.

Mi conviene o no? La necessità di individuare un margine

Una commessa di produzione è come un pezzo unico. Ogni volta ci sono esigenze precise da soddisfare. Tra le più rilevanti, le dimensioni, i materiali, le caratteristiche tecniche della lavorazione e i tempi di consegna. In base soprattutto a questi elementi, va stimato l'utilizzo di risorse da impiegare nella produzione, come:

- la tipologia, la qualità e la quantità di materie prime;
- i macchinari e le attrezzature con i relativi tempi di utilizzo e ripristino;
- l'energia consumata;
- il numero di persone (con relativa qualifica professionale) impegnate nella produzione;
- la quota di costi indiretti "assorbita" dalla produzione.

Per fare un preventivo che assicuri un certo margine è necessario conoscere il costo di questi fattori. L'identificazione delle risorse produttive - a disposizione o reperibili dall'azienda - e del relativo costo (orario, standard, effettivo o stimato che sia) è stata l'attività alla base della costruzione, da parte di Gap, del **sistema di analisi della marginalità di commessa**.

Al lavoro per il salto di qualità

Per permettere alla famiglia Ortolani di avere **un'efficace conoscenza della marginalità delle commesse**, realizzate e potenziali, è stato stilato un piano di lavoro che ha coinvolto le figure dell'azienda responsabili delle diverse aree: amministrativa, produttiva, tecnica, risorse umane, degli acquisti e commerciale.

Tramite interviste, raccolta di documenti e qualche osservazione "sul campo" sono state individuate le risorse ed è stato **valorizzato il costo del relativo impiego**:

- per ogni macchinario e le diverse attrezzature: il costo orario di utilizzo e la quantità media di energia richiesta;
- per l'energia, le materie prime e i materiali di consumo: il costo di acquisto;
- per ogni lavoratore coinvolto direttamente nella produzione: il costo orario;
- per le risorse indirette, come il personale non produttivo, i servizi di pulizia e le spese generali sono stati individuati appositi criteri di allocazione dei relativi costi.

In questo modo, l'**area commerciale** si avvarrà di un valido strumento per elaborare dei preventivi di commessa che garantiscano un soddisfacente mark-up e valutare quanto margine di trattativa possa esserci con la controparte, al di là ovviamente di ogni considerazione di tipo strategico.

L'**area amministrativa e del controllo** può, invece, così disporre dei dati di ogni commessa realizzata per effettuare qualsiasi tipo di analisi che aumenti la conoscenza e la consapevolezza del business. Fattore essenziale per prendere le migliori decisioni.

Sapere è potere

Per costruire il sistema di analisi della marginalità di commessa **non è stata fatta alcuna rivoluzione organizzativa o informativa**.

Abbiamo, infatti, sfruttato le funzionalità e l'alta integrabilità dell'applicativo di Business Intelligence Microsoft Power BI configurandolo in moda da connettersi ai dati reperibili dal software che gestisce le fasi di lavorazione delle commesse, già in uso all'azienda, e a quelli attinti da altre fonti (come altri software sempre già in uso e fogli di calcolo Excel).

Incrociando i dati degli input utilizzati per una produzione, dei relativi costi e del ricavo generato, il **sistema di analisi delle commesse** è in grado di informare sulla marginalità di ogni lavorazione realizzata e, come detto, aiutare enormemente nella valutazione di convenienza delle future commesse. Non solo, quindi, disponendo di un sistema di quantificazione puntuale dei costi, ma anche confrontando i dati delle commesse terminate con quelli delle potenziali commesse che siano comparabili per risorse impiegate.

Affiancare l'azienda Ortolani Adelino in questo vitale **percorso di *upgrade gestionale*** è stato per noi motivo di grande orgoglio e soddisfazione. Ovviamente, in un'azienda dinamica e in crescita come questa, identificare e soddisfare le esigenze informative è di vitale importanza per la salute del business, ma non basta. Queste, infatti, evolvono e si modificano nel tempo. La funzione di **controllo di gestione**, intesa in senso ampio, deve tenerne conto e fornire risposte adeguate, così da mettere il management, sempre, nelle condizioni di prendere le migliori decisioni di business.

In definitiva, siamo orgogliosi di aver posto solide fondamenta affinché Cinzia, Nadia, Adelino, Alessandro e le altre persone dell'azienda **Ortolani Adelino** non manchino mai di farlo.

gap

www.gapconsulenti.it

Tel. 045 8350882

E-mail: info@gapconsulenti.it