

Riduzione dei Costi di Stabilimento: Un Approccio Strategico per l'Efficienza Aziendale

Il 70% dei costi di stabilimento è concentrato in poche aree critiche: sai quali sono e come ridurli senza compromettere produttività e qualità?



I costi si possono ripartire in due aree principali: i costi legati al personale, che rappresentano spesso la componente prevalente, e gli altri costi (materiali, energia, risorse).

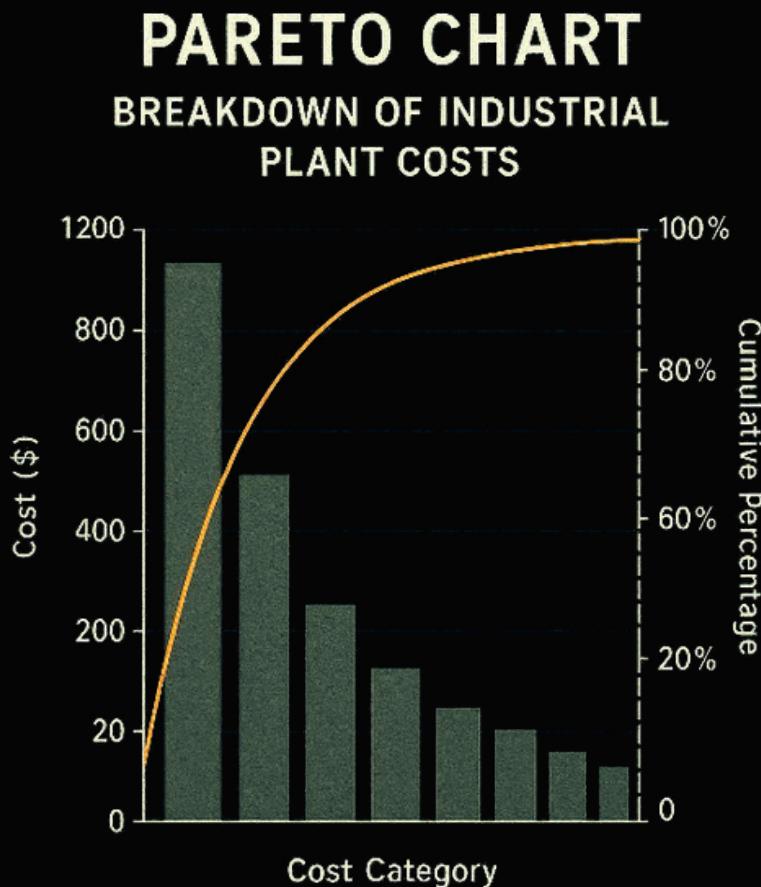
L'obiettivo è ottenere risparmi significativi e, potenzialmente, innescare un cambiamento radicale nei processi e nei risultati dell'organizzazione.



WORDPRESS

<https://bertofabrizio.com>

Dove Intervenire? Il Principio di Pareto (80/20)



Per ridurre i costi in modo efficace, è fondamentale concentrarsi sulle aree a maggiore impatto. Il Principio di Pareto (o regola dell'80/20) insegna che una minoranza di cause genera la maggior parte degli effetti.

Quindi:

- L'80% dei costi totali deriva dal 20% delle categorie di spesa.

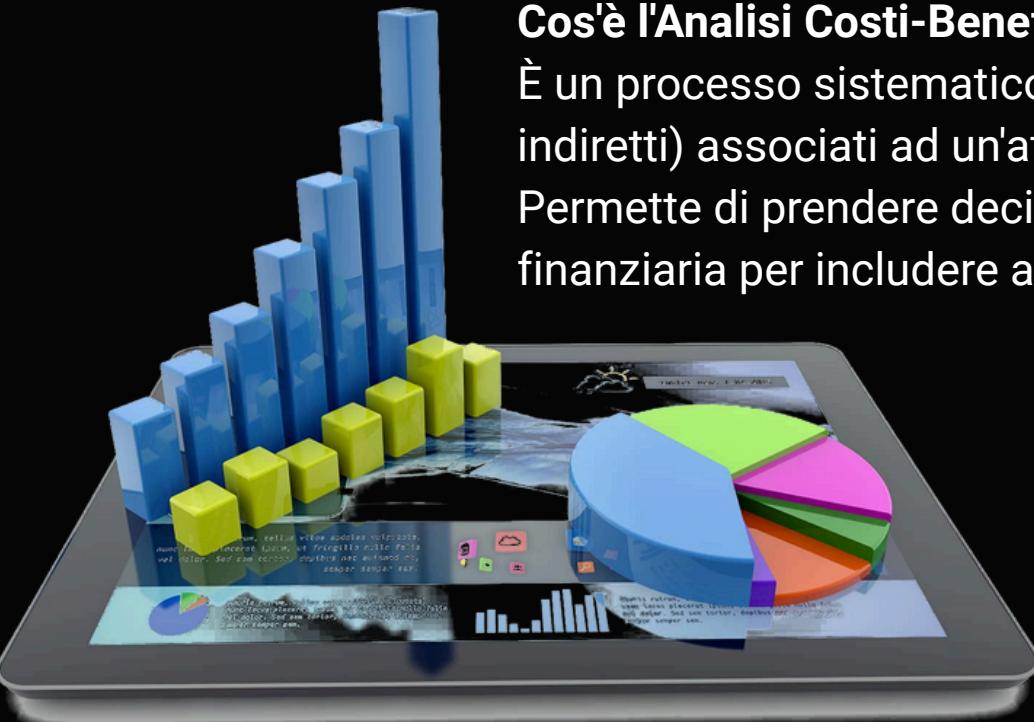
All'interno di ogni categoria è possibile identificare i costi che incidono in maniera più significativa. Così, ad esempio:

- L'80% dei profitti può provenire dal 20% dei clienti o dei prodotti.
- L'80% dei difetti di qualità può essere causato dal 20% dei problemi.

Il primo passo è analizzare la contabilità aziendale per identificare quel 20% di voci su cui focalizzare gli sforzi.

L'Analisi Costi-Benefici: Non Tutti i Tagli Sono un Risparmio

Prima di tagliare una spesa, è essenziale valutarne l'impatto sui ricavi. Un taglio può essere una falsa economia se compromette la capacità di generare valore.



Cos'è l'Analisi Costi-Benefici (ACB)?

È un processo sistematico che quantifica e confronta tutti i costi e i benefici (diretti e indiretti) associati ad un'attività per determinarne la redditività.

Permette di prendere decisioni basate su dati concreti, andando oltre la sola valutazione finanziaria per includere aspetti come l'impatto ambientale o il benessere sociale.

Perché "Non Tutti i Tagli Sono un Risparmio"

Costi non monetizzabili:

Un taglio alle spese potrebbe comportare la perdita di benefici intangibili che aumentano il benessere generale o la soddisfazione del cliente, ma non sono facili da monetizzare.

In sintesi, l'ACB ci ricorda che una riduzione di spesa è veramente un risparmio solo se i benefici netti complessivi (inclusi quelli intangibili) rimangono superiori o uguali ai costi.

Ridurre il Costo del Lavoro: Gestione del Tempo, Riunioni e Burocrazia

Il tempo del personale è una delle risorse più costose. Le principali fonti di spreco includono:

Cattiva gestione del tempo: Allocare ore ad attività non importanti, confondere "urgente" con "importante", subire continue interruzioni. La Matrice di Eisenhower è uno strumento utile per definire le priorità.

Riunioni inefficienti: Sono una delle maggiori fonti di spreco. Strategie efficaci: limitare i partecipanti, ridurre durata e frequenza, avere un'agenda chiara e un conduttore forte.

Burocrazia: Contratti complessi, ordini di acquisto ridondanti e procedure di gara d'appalto possono generare costi nascosti. È necessario semplificare i processi.



Ridurre il Costo del Lavoro: Turnover, Assenteismo e Morale

Turnover del personale

Sostituire un dipendente ha costi elevati e nascosti (ricerca, selezione, formazione, perdita di produttività). Investire in una buona gestione e in un clima positivo costa meno che affrontare continue sostituzioni.



Assenteismo

Il costo dell'assenteismo aziendale include perdite di produttività dovute alla mancata presenza del personale e costi indiretti come il lavoro extra degli altri dipendenti, la perdita di qualità del servizio e l'aumento dei costi amministrativi per la gestione delle assenze.

Basso Morale

Un basso livello di coinvolgimento si traduce in una perdita di produttività. Le ricerche indicano che in un team insoddisfatto solo il 50% dei dipendenti è realmente coinvolto, con un impatto economico enorme. Una leadership positiva, basata sulla comunicazione trasparente, sul coinvolgimento e sul riconoscimento, aumenta la motivazione e l'efficienza.

Costi Nascosti: Scorte, Acquisti e Subappalti

Oltre al personale, esistono altre aree significative di costo:

Scorte (Stock)

Generano costi indiretti spesso sottovalutati, come capitale immobilizzato, spazio occupato, danni, obsolescenza e mascheramento di inefficienze produttive.

Acquisti Centralizzati

In teoria vantaggiosi, possono portare a standardizzazione forzata, scarsa conoscenza dei beni acquistati e demotivazione del personale operativo. La negoziazione efficace è più importante della centralizzazione fine a se stessa.

Appalti (Contractors)

Utili per attività puntuali, ma se usati in modo continuativo possono nascondere costi elevati, causare perdita di competenze interne e creare una dipendenza dal fornitore.



La Qualità Ottimale: Trovare l'Equilibrio tra Prevenzione e Fallimento

La gestione della qualità ha un impatto diretto sui costi.



Bisogna distinguere tra:

- Costi di prevenzione: Spese per evitare errori (formazione, controlli), che crescono esponenzialmente all'aumentare della qualità.
- Costi di fallimento: Costi derivanti da scarsa qualità (reclami, resi, rilavorazioni, perdita di clienti), che diminuiscono al migliorare della qualità. La somma dei due costi crea una curva a "U". L'obiettivo non è la perfezione (troppo costosa) né la scarsa qualità (dannosa), ma il punto economicamente ottimale (livello 7-8 su 10), dove il costo totale è minimo e la redditività massima.

Infrastruttura IT

Un altro rilevante fattore di spreco, sia di tempo sia di risorse economiche, è rappresentato da sistemi informatici inadeguati. L'informatica costituisce oggi una componente imprescindibile per qualsiasi organizzazione: i sistemi IT sono sempre più sofisticati, con costi crescenti, ma in molte realtà la loro gestione rimane inefficiente.

I costi di un'infrastruttura IT scadente includono perdita di produttività dovuta a sistemi lenti o inattivi, costi nascosti per la gestione di guasti e vulnerabilità di sicurezza, spese maggiori per le riparazioni e mancate opportunità a causa di tecnologia obsoleta. Questi problemi possono compromettere la continuità operativa, la sicurezza dei dati e la capacità di crescita dell'azienda, generando esborsi economici non previsti e riducendo l'efficienza complessiva.

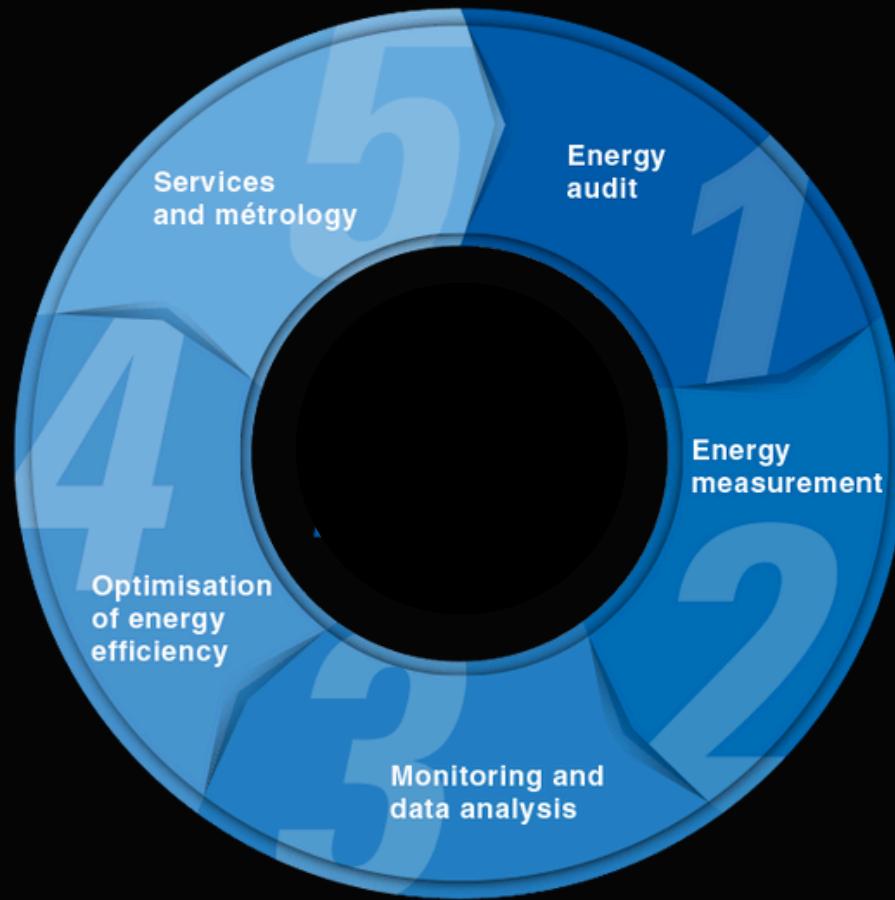
La gestione dei sistemi IT non deve essere considerata esclusivamente come un centro di costo, ma come un fattore critico di efficienza.

Attraverso una valutazione quantitativa — basata su stime del tempo perso, numero di utenti coinvolti e costi di investimento — è possibile definire il livello ottimale di spesa IT. In questo modo, l'organizzazione potrà ridurre i costi nascosti derivanti da inefficienze sistemiche e migliorare la qualità complessiva delle proprie prestazioni.



Costi Energetici

Per i processi energivori l'energia è una quota rilevante dei costi variabili



Per i Plant Manager l'energia non è più solo una voce di spesa inevitabile: è un fattore critico di competitività.

Con prezzi in crescita, normative sempre più severe e obiettivi di sostenibilità che richiedono azioni concrete, il Demand Side Power Management (DSPM) diventa oggi una leva strategica.

La diagnosi energetica coinvolge la raccolta dati, l'inventario delle utenze, l'analisi dei profili di consumo e la proposta di interventi tecnico-economici, finalizzati a identificare opportunità di miglioramento dell'efficienza, riduzione dei costi e impatto ambientale, fornendo una strategia di miglioramento continuo e la conformità a requisiti normativi.

I Costi Nascosti della Riduzione Impropria degli Investimenti

Nell'ambito della riduzione dei costi, una delle questioni centrali riguarda la decisione se ridurre gli investimenti in determinati settori aziendali. È fondamentale sottolineare che la riduzione degli investimenti può rappresentare una strategia estremamente pericolosa. L'approccio ottimale consiste nell'adottare metodologie scientifiche per valutare la redditività degli investimenti prima di procedere con eventuali tagli.

Settori Critici per gli Investimenti



Investimenti in Sicurezza e Salute sul Lavoro

Tagliare gli investimenti in sicurezza non è una strategia. I costi di un incidente sono di gran lunga superiori al risparmio ottenuto: Un ambiente di lavoro sicuro non è un costo, ma un prerequisito per un'operatività stabile ed efficiente.



Investimenti in Tutela Ambientale e Sostenibilità

Sottoinvestire in tecnologie green e nel rispetto delle normative ambientale espone l'azienda a rischi Normativi, Economici e Competitivi. Ignorare la transizione ecologica significa rischiare l'obsolescenza del business model.



Investimenti nelle Risorse Umane

È particolarmente rischioso sottoinvestire nel capitale umano. L'adozione di personale a basso costo senza un'adeguata formazione rappresenta una strategia controproducente che compromette la competitività aziendale nel lungo termine.



Investimenti in Macchinari e Infrastrutture

La mancanza di investimenti appropriati in macchinari e strutture comporta costi nascosti significativi. Gli edifici inefficienti, generano costi operativi occulti considerevoli. La digitalizzazione dei processi di fabbrica (smart manufacturing) è un fattore di competitività.



Investimenti in Innovazione, Ricerca e Sviluppo (R&S)

Ridurre gli investimenti in R&S significa ipotecare il futuro dell'azienda per un guadagno di breve periodo e può determinare una perdita di competitività: mentre l'azienda si concentra sul taglio dei costi, i competitor investono per sviluppare prodotti più efficienti, di qualità superiore o processi innovativi. Si perdono le opportunità di ridurre costi di produzione attraverso innovazioni di processo o di accedere a nuovi mercati con prodotti all'avanguardia.

Conclusione

“Tagliare i biscotti nelle riunioni non salverà il bilancio del tuo stabilimento. Cerca invece dove si nascondono i veri risparmi.”

I risparmi in grado di impattare significativamente sul bilancio si individuano attraverso lo studio sistematico dei processi core dello stabilimento. E' un'attività che richiede competenza, tempo e spesso il coraggio di investire per risparmiare. Ridurre i consumi energetici, i costi nella manutenzione, nella qualità e nella logistica è il lavoro che distingue un management strategico da quello che si limita a tagliare la spesa.



Fabrizio Berto
Plant Manager

Direzione Stabilimenti in Industria di Processo
Lean, WCM, Automazione
Leadership Operativa & Innovazione Industriale



WORDPRESS

<https://bertofabrizio.com>