

---

# **Metodologia di analisi dei problemi logistico - produttivi**

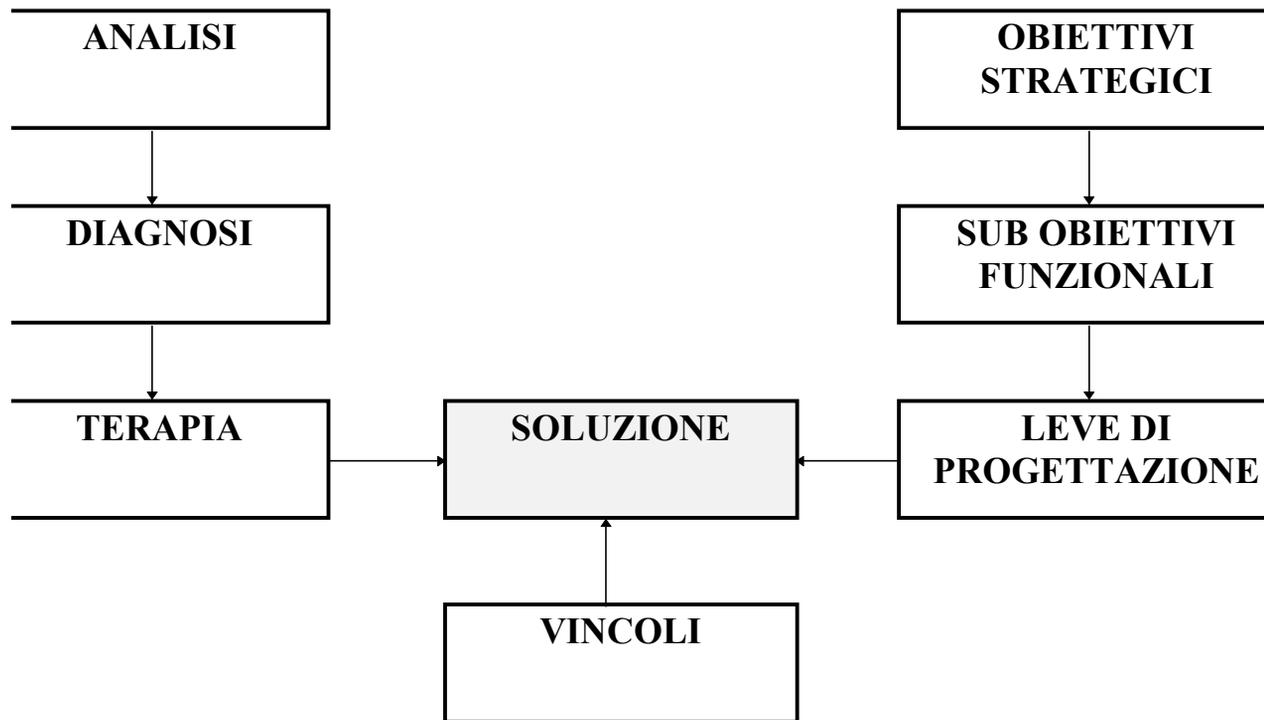
Misure di prestazione, analisi dei fattori di  
successo, analisi dei vincoli

---

# Metodologia

---

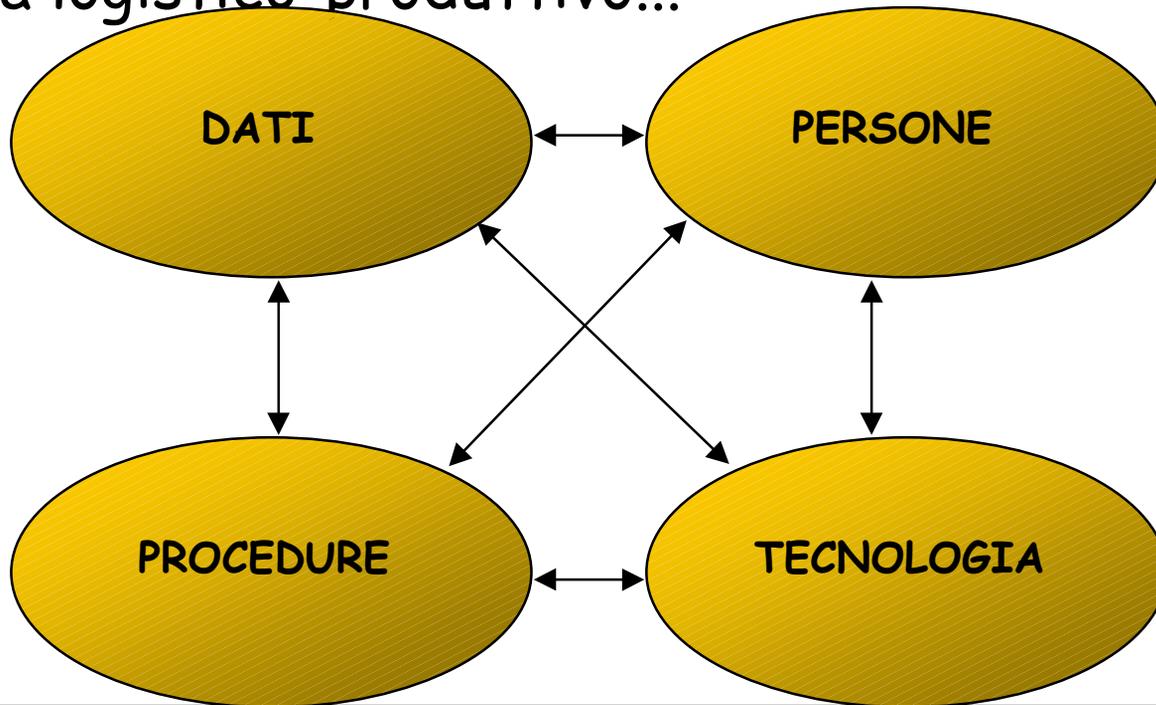
- La **metodologia** copre due **filoni**...



# Metodologia

---

- ...riguarda le quattro **componenti costitutive** di un sistema logistico-produttivo...



# Metodologia

---

- ...e abbraccia tre **aspetti** principali:



# Metodologia

---

- Aspetti **tecnologici**:
  - scelte di allocazione e frazionamento della capacità produttiva globale (make or buy)
  - scelte:
    - del processo tecnologico e dei mezzi di produzione
    - del grado di meccanizzazione/automazione del layout e dei flussi fisici

# Metodologia

---

- Aspetti **organizzativi**:
  - allocazione delle responsabilità
  - coordinamento tra Sviluppo Nuovi Prodotti e Manufacturing
  - organizzazione in team, su ruoli individuali
  - scelta dei:
    - sistemi di incentivazione
    - flussi informativi tra i vari Enti e livelli

# Metodologia

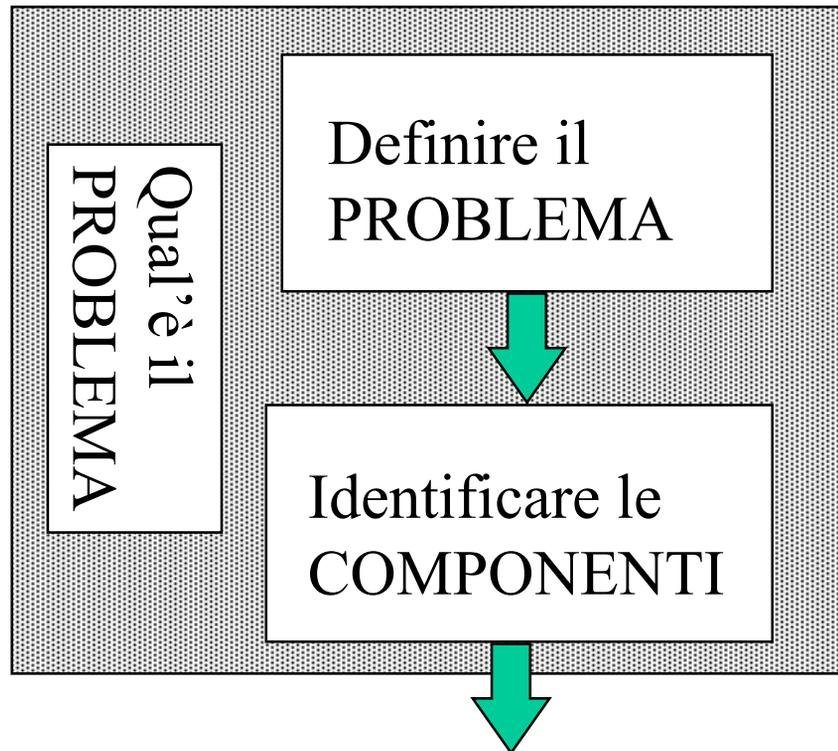
---

- Aspetti **gestionali**:
  - sistemi di programmazione della produzione
  - sistemi logistico-distributivi
  - scelta:
    - delle procedure di manutenzione
    - delle modalità di controllo della conformità
    - delle procedure di controllo dei costi

# Le fasi dell'intervento

---

- La fase di ANALISI



# Definire il problema

---

- Il **PRIMO PUNTO** rimane in ogni caso la **DEFINIZIONE DEL PROBLEMA**
- Ciò significa analizzare i **segnali** "forti" e "deboli" che identificano il malessere.
- Esempi di "**segnali forti**":
  - aumenta il fatturato ma si riducono gli utili
  - crolla il fatturato
  - si perdono clienti consolidati
  - si perdono quote di mercato

# Definire il problema

---

- Esempi di “**segnali deboli**”:
  - aumentano i lead time interni
  - si abbassa il livello qualitativo
  - aumenta la congestione dei reparti
  - “non si trova” più la merce in fabbrica
  - non si pianifica ma si ri-programma solamente
  - aumentato i mancanti

# Identificare le componenti

---

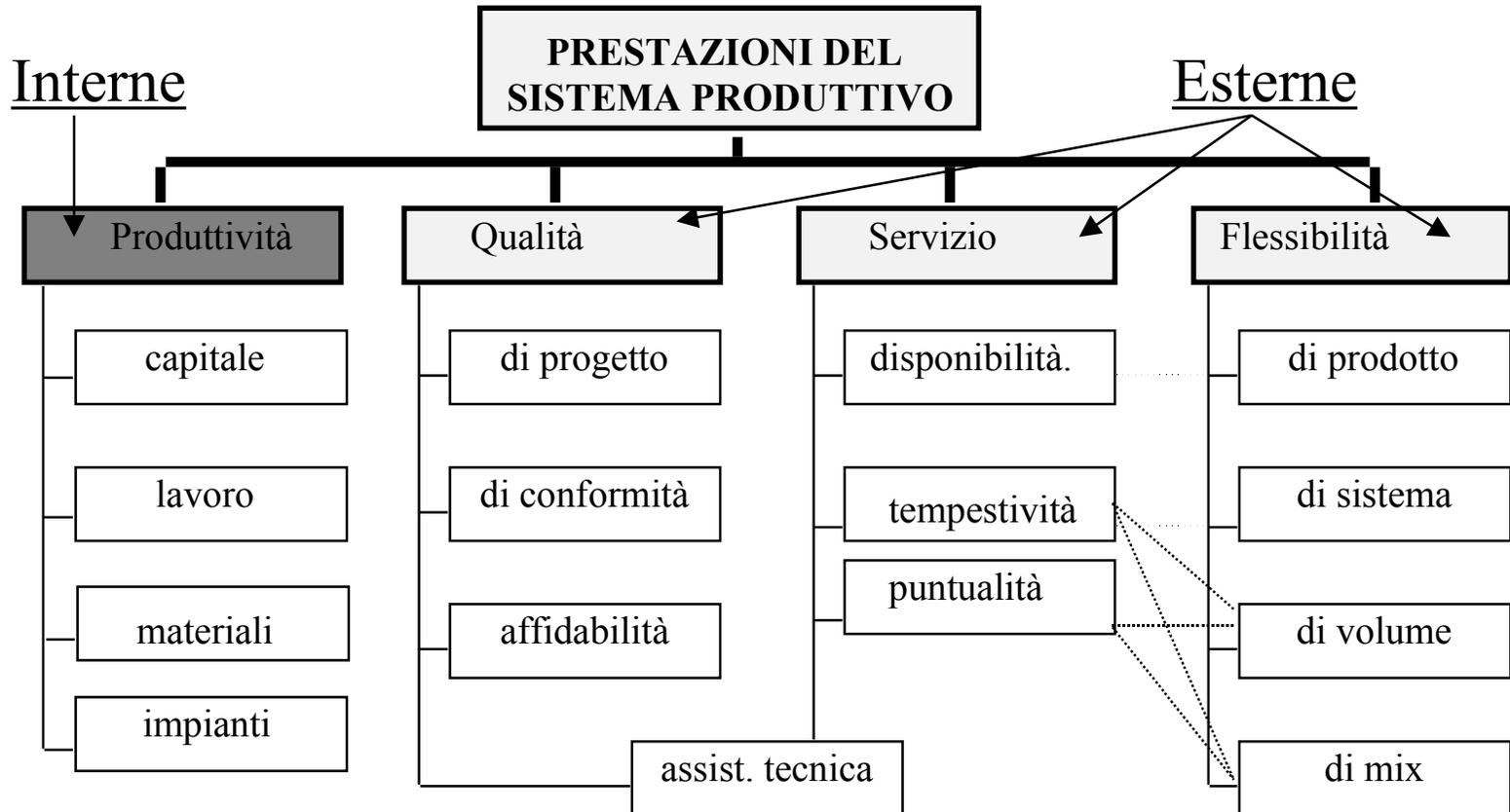
- Significa identificare:
  - indicatori che permettano di quantificare in modo oggettivo la portata dei problemi
  - ad un livello di disaggregazione utile sia per l'analisi, sia per le successive diagnosi e scelta delle terapie
- Per far ciò è necessario:
  - scomporre il problema nelle sue componenti, cioè identificare un modello di riferimento (MAPPATURA DEI FLUSSI ) utile anche per le misure

# Identificare le componenti

---

- Per analizzare le dinamiche interne è necessario analizzarne in dettaglio le prestazioni
- mantenendo sempre due viste logiche ("ottiche") di analisi:
  - ottica esterna, mirata a quantificare i risultati di efficacia dell'azienda (prestazioni riscontrabili all'esterno)
  - ottica interna, mirata a quantificare l'efficienza (margini di miglioramento interni)

# Identificare le componenti



# Identificare le componenti

---

- Il sistema di misura delle prestazioni interne ed esterne diventa pertanto uno strumento **INDISPENSABILE** per qualsiasi attività di check up volta al miglioramento (*non si può migliorare ciò che non si sa misurare* )
- Il sistema di misura delle prestazioni deve comunque essere congruente con quelli che sono gli obiettivi strategici dell'impresa (*è inutile investire nella misura di prestazioni non rilevanti ai fini del successo dell'impresa* )

# Identificare le componenti

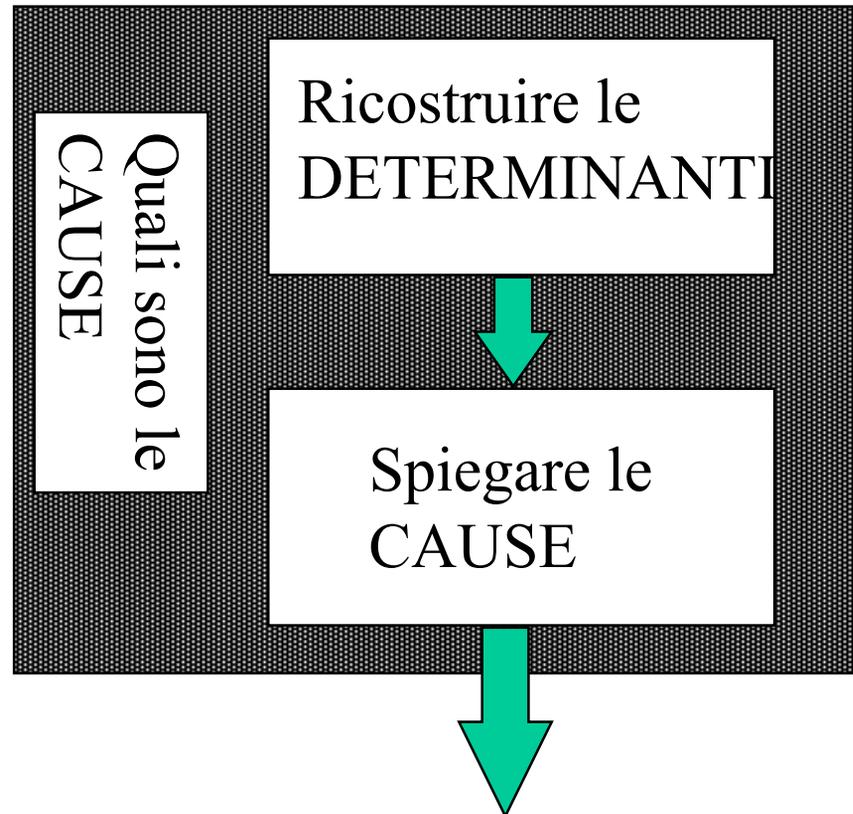
---

- La congruenza con gli obiettivi strategici dell'impresa significa in pratica procedere secondo i seguenti passi:
  - traduzione delle linee guida di strategia in compiti critici (obiettivi) produttivi
  - definire le priorità di perseguimento degli obiettivi
  - focalizzarsi sugli obiettivi prioritari

# Le fasi dell'intervento

---

- Fase di DIAGNOSI



# Ricostruire le determinanti

---

- La ricostruzione delle determinanti richiede un processo di analisi puntuale dei fenomeni strutturali interni e/o esterni che portano a certi livelli di prestazione
- Il processo, a differenza del sistema di misura, non è generalizzabile; gli unici denominatori comuni tra la conduzione di questa fase in differenti realtà sono l'elevato grado di analiticità richiesto e ...la pazienza.

# Spiegare le cause

---

- E' possibile ipotizzare un modello interpretativo che legghi le condizioni operative interne alle prestazioni sia interne (produttività), sia esterne; il modello può essere utilizzato come "linea guida di analisi delle cause"
- Il modello è presentato in chiave "cosa succede se si migliora una certa condizione...", va ovviamente letto "a rovescio" per indagare le cause di caduta di prestazione

# Spiegare le cause

<b>Miglioramento Condizione operativa</b>	<b>Effetto su Produttività</b>	<b>Effetto su Servizio e Flessibilità</b>
<b>Riduzione del lead time</b>	<b>Aumento della Produttività del circolante (minori scorte e WIP) Aumento del livello di confidenza delle previsioni</b>	<b>Aumento della tempestività Aumento della flessibilità di prodotto Aumento della flessibilità di sistema</b>
<b>Riduzione del lead time di differenziazione</b>	<b>Minori scorte (aumento dell'Indice di rotazione)</b>	<b>Aumento della tempestività e della flessibilità di mix</b>

# Spiegare le cause

---

<b>Miglioramento Condizione operativa</b>	<b>Effetto su Produttività</b>	<b>Effetto su Servizio e Flessibilità</b>
<b>Riduzione del lead time di approvvigionamento</b>	<b>Aumento dell'Indice di rotazione</b>	<b>Aumento della tempestività</b>
<b>Riduzione del lead time di progettazione</b>		<b>Aumento della tempestività (produzioni su commessa) e della flessibilità di prodotto</b>

---

# Spiegare le cause

---

<b>Miglioramento Condizione operativa</b>	<b>Effetto su Produttività</b>	<b>Effetto su Servizio e Flessibilità</b>
<b>Riduzione del tempo di riassortimento della gamma</b>		<b>Aumento della tempestività Aumento della flessibilità di mix</b>
<b>Aumento delle comunanze di materie prime e semilavorati</b>	<b>Aumento della produttività del circolante (dovuta alla riduzione della varietà), della manodopera (curva di esperienza) e dei materiali (minori costi di approvvigionamento)</b>	<b>Aumento della flessibilità di prodotto e di mix</b>

# Spiegare le cause

---

<b>Miglioramento Condizione operativa</b>	<b>Effetto su Produttività</b>	<b>Effetto su Servizio e Flessibilità</b>
<b>Riduzione della difettosità del processo o di fornitura</b>	<b>Aumento della produttività dei materiali. Riduzione scorte e WIP Riduzione lead time di controllo</b>	
<b>Aumento della saturazione</b>	<b>Aumento della produttività del capitale</b>	<b>Diminuzione della flessibilità al volume ed al mix</b>

# Spiegare le cause

---

<b>Miglioramento Condizione operativa</b>	<b>Effetto su Produttività</b>	<b>Effetto su Servizio e Flessibilità</b>
<b>Riduzione della dimensione del lotto</b>	<b>Aumento della produttività del circolante (minori scorte)</b>	<b>Aumento della flessibilità di mix</b>
<b>Riduzione dello spazio</b>	<b>Aumento della produttività del capitale</b>	

---