

LA MESSA IN
EFFICIENZA
DELL'ORGANIZZAZIONE
E
CON IL METODO
DELL'ANALISI PER
ATTIVITA'



Contenuti

- ✓ L'azienda snella e la lean organization
- ✓ Cosa è l'analisi per attività

Lean organization

Per Lean organization si intende un ambiente di lavoro dove si ha la giusta quantità di risorse e dove il lavoro è allineato alla domanda del cliente.

Concetti di base

$$\text{Tempo di consegna} = \frac{\text{Carico di lavoro}}{\text{Capacità produttiva}}$$

Ciascuna attività deve aggiungere valore

Principi della Lean organization

1. Il lavoro invisibile non può essere migliorato;
2. Molti processi contengono attività inutili o sprechi;
3. L'obiettivo primario è ridurre il carico di lavoro;

1. Il lavoro invisibile non può essere migliorato

Attività	% di tempo
registrare le fatture di acquisto	40%
richiedere ai fornitori note credito per differenze ordine/DDT	20%
effettuare i pagamenti fornitori	20%
inoltrare richiesta nota credito ad ufficio acquisti o direttamente fornitore	18%
sistemare fatture con scarico errato	22%
contattare ricevimenti presso villaggi x correzione	25%
contattare ufficio acquisti se ordine errato	10%
gestire le fatture senza ordine con richiesta di visto dalle persone autorizzate	20%
controllo fatture e note di accredito	10%
Totale	185%

A differenza delle unità produttive,
 le aziende di servizi e le aree di servizio
 delle imprese non sono misurate

2. Molti processi non sono “snelli”

Forme di spreco all'interno di un processo

1. Sovralavorazione
2. Movimento inutile di cose (materiali o informazioni)
3. Movimento inutile di persone
4. Scorte
5. Tempo di attesa
6. Difetti
7. Sovraproduzione



3. Ridurre il carico di lavoro

$$\text{Tempo di consegna (2,4 gg)} = \frac{\text{Carico di lavoro (48 e-mail)}}{\text{Capacità produttiva (20 email/gg)}}$$

**Ridurre il carico di lavoro richiede
solo capitale intellettuale**

Lean organization in sintesi



- Focalizzare l'attenzione del management sul controllo delle attività;
- Fare in modo che l'attività diventi oggetto di calcolo e di attribuzione dei costi aziendali;
- Condividere l'idea che se lo svolgimento di una determinata attività costa più del valore da essa prodotto va eliminata.

Contenuti

- ✓ L'azienda snella e la lean organization
- ✓ Cosa è l'analisi per attività

Cosa è l'analisi per attività

L'analisi per attività è una tecnica di indagine organizzativa per far emergere il lavoro nascosto.

Scopo principale

1. Identificare e quantificare quelle attività (irregolarità, ripetizioni, ritardi, ecc.), che non concorrono a creare valore per il cliente;
2. Individuare e quantificare le attività che consumano la maggior quantità di risorse e sono quindi responsabili della gran parte dei costi dell'organizzazione.

Cosa sono le attività

Attività: combinazione di persone, tecnologie, materiali e metodi che produce un output predeterminato.

Attività
Controllare l'entrata merci
Monitorare le scorte magazzino
Gestire i resi al fornitore
Sistemare il reparto
Proporre la vendita di prodotti/servizi
Rilevare i prezzi dei concorrenti
Esporre la merce in negozio

Un'attività in genere si descrive tramite un verbo di azione e un complemento

Come si misurano le attività con il FTE

Full Time Equivalent: Il FTE esprime il numero di persone a tempo pieno che occorrono per svolgere le attività esaminate.

Attività	FTE
Controllare l'entrata merci	0,16
Monitorare le scorte magazzino	0,11
Gestire i resi al fornitore	0,08
Sistemare il reparto	0,22
Proporre la vendita di prodotti/servizi	0,24
Rilevare i prezzi dei concorrenti	0,1
Esporre la merce in negozio	0,09
Totale	1,00

3 classi di attività

Valore aggiunto (VA): Un'attività è a Valore Aggiunto qualora l'output generato risulti idoneo a soddisfare i bisogni dei clienti interni/esterni;

Non Valore Aggiunto (NVA): Attività ridondanti; Attività duplicate: svolte in parti diverse dell'organizzazione; Attività espressione di non conformità: rilavorazioni, attese, ritardi, reclami, contenzioso, rettifiche, solleciti, controlli multipli sullo stesso evento, ecc.;

Valore interno (VI): Sono le attività non visibili dal cliente che sono necessarie alla produzione di valore

Come si effettua l'analisi del valore

Attività	FTE	VA	VI	NVA
Controllare l'entrata merci	0,16			0,16
Monitorare le scorte magazzino	0,11		0,11	
Gestire i resi al fornitore	0,08			0,08
Sistemare il reparto	0,22		0,22	
Proporre la vendita di prodotti/servizi	0,24	0,24		
Rilevare i prezzi dei concorrenti	0,1		0,1	
Esporre la merce in negozio	0,09		0,09	
Totale	1,00	0,24	0,52	0,24

Sprechi ed inefficienze

Fattori generatori di inefficienza: tutti quegli elementi che impediscono od ostacolano lo svolgimento di un'attività in modo fluido ed efficiente o che generano non valore nel processo/dipartimento

Cost driver: fattore il cui aumento/diminuzione influisce direttamente sul livello quantitativo e sulla struttura dei costi

Individuare sprechi ed inefficienze

Attività	FTE	VA	VI	NVA	FGI/CD
Controllare l'entrata merci	0,16			0,16	Doppio controllo
Monitorare le scorte magazzino	0,11		0,11		Sistema inf. non allineato
Gestire i resi al fornitore	0,08			0,08	
Sistemare il reparto	0,22		0,22		
Proporre la vendita di prodotti/servizi	0,24	0,24			
Rilevare i prezzi dei concorrenti	0,1		0,1		
Esporre la merce in negozio	0,09		0,09		
Totale	1,00	0,24	0,52	0,24	

Eliminare sprechi ed inefficienze



- Per eliminare sprechi ed inefficienze si agisce sulle variabili organizzative, gestionali e tecnologiche che influenzano le prestazioni dei processi
- Tali variabili sono quindi **determinanti** delle prestazioni di efficacia ed efficienza dei processi

La vista per department

Department: Unità organizzativa di base che corrisponde ad uno o più centri di costo all'interno della medesima funzione aziendale;

Cod. Dep..	Attività	Valore	FTE	VA	VI	NVA
RU	Applicare norme per paghe	VI	1,05	0	0,89	0,16
RU	Attivare le metodologie di sviluppo R.U.	VI	0,21	0	0,21	0
RU	Controllare le paghe	VI	0,55	0	0,55	0
RU	Gestire l'archivio di funzione	VI	0,16	0	0,16	0
RU	Gestire le relazioni sindacali	VI	0,16	0	0,16	0
RU	Gestire liquidazioni, note spese, ecc.	VI	0,25	0	0,23	0,02
RU	Gestire mod. 730	VI	0,16	0	0,16	0
RU	Gestire relazioni con il personale	VI	0,15	0	0,13	0,02
RU	Gestire risorse umane altre unità org.ve	VI	0,2	0	0,18	0,02
RU	Gestire TFR, assegni familiari, malattie ecc.	VI	0,18	0	0,18	0
RU	Pianificare e condurre interventi formativi	VI	0,21	0	0,21	0
RU	Raccogliere dati per vari utilizzi	VI	0,2	0	0,2	0
RU	Stendere statistiche e reportistica	VI	0,27	0	0,27	0
RU	Supportare la linea per GRU	VI	0,25	0	0,23	0,02
Totale			4	0	3,76	0,24

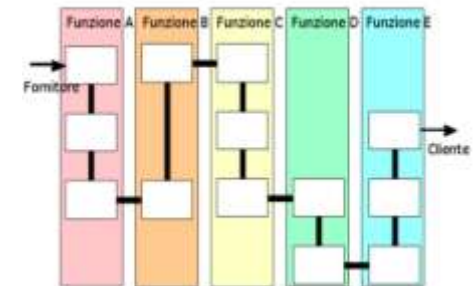
Riaggregare i dati per processo

Dep.	Processo	ATTIVITA'	FTE	VA	VI	NVA
NEG	Logistica in entrata	Sistemare il reparto	1		1	
NEG	Logistica in entrata	Controllare entrate merci	0,54			0,54
NEG	Vendite	Analizzare dati vendita	0,1		0,1	
NEG	Gestione risorse umane	Formare il personale e apprendisti	0,14		0,14	
NEG	Logistica in entrata	Incontrare i fornitori per ordini	0,07		0,07	
NEG	Coordinamento	Coordinamento	0,065		0,065	
NEG	Logistica in entrata	Monitorare le scorte in magazzino	0,425			0,425
NEG	Logistica in entrata	Gestire e autorizzare i resi	0,4			0,4
NEG	Marketing	Rilevare i prezzi dei concorrenti	0,41		0,41	
NEG	Vendite	Proporre la vendita di prodotti/servizi	0,85	0,85		
NEG		Totale	4	0,85	1,785	1,365

Dep.	Processo	ATTIVITA'	FTE	VA	VI	NVA
MAGA	Logistica in entrata	Controllare entrate merci	0,5			0,5
MAGA	Logistica in entrata	Monitorare le scorte in magazzino	0,25			0,25
MAGA	Logistica in entrata	Aggiornamento parametri logistici	0,2		0,2	
MAGA	Logistica in entrata	Movimentare le merci	2,05		2,05	
MAGA	Logistica in entrata	Totale	3	0	2,25	0,75

La vista per processo

Processo: Flusso sequenziale di attività operanti secondo un insieme di procedure per il conseguimento di uno specifico obiettivo di business;



Dep.	Processo	ATTIVITA'	FTE	VA	VI	NVA
NEG	Logistica in entrata	Sistemare il reparto	1		1	
NEG + MAGA	Logistica in entrata	Controllare entrate merci	1,04		0	1,04
NEG	Logistica in entrata	Incontrare i fornitori per ordini	0,07		0,07	
NEG + MAGA	Logistica in entrata	Monitorare le scorte in magazzino	0,675			0,675
NEG	Logistica in entrata	Gestire e autorizzare i resi	0,4			0,4
MAGA	Logistica in entrata	Aggiornamento parametri logistici	0,2		0,2	
MAGA	Logistica in entrata	Movimentare le merci	2,05		2,05	
		Totale	5,44	0	3,32	2,12

Analisi dei dati e ipotesi di miglioramento



- 1. ELIMINARE** le attività a **NON Valore**
- 2. RAZIONALIZZARE** le attività a **VALORE INTERNO AD ELEVATO IMPATTO**
- 3. VALORIZZARE** le attività a **VALORE AGGIUNTO AD ELEVATO IMPATTO**
- 4. RAZIONALIZZARE** le attività a **VALORE INTERNO A MODERATO IMPATTO**
- 5. VALORIZZARE** le attività a **VALORE AGGIUNTO A MODERATO IMPATTO**

In sintesi ...



La più grande sfida
 nei servizi:
 imparare a
 riconoscere lo
 spreco