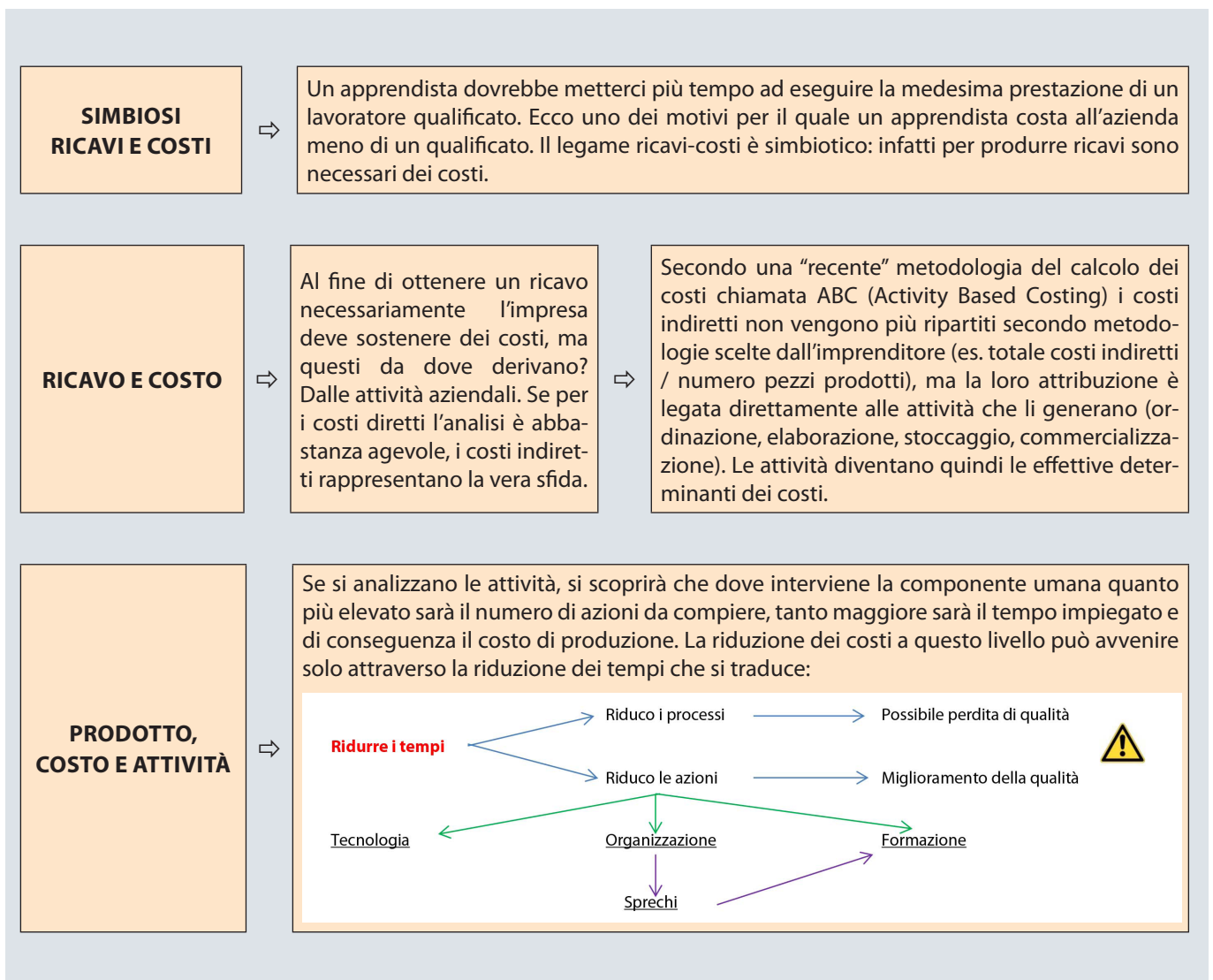


PROCESSO DI MIGLIORAMENTO E FACILITAZIONE DELLE ATTIVITÀ INTERNE

Problema: la guerra dei prezzi impone alle aziende che non diversificano di tagliare i propri costi per rimanere sul mercato. Il taglio normalmente avviene o nel processo di acquisizioni di beni/servizi o nella fase produttiva. Chi sforbica le spese produttive agisce principalmente seguendo 2 strategie: scegliendo collaboratori meno qualificati (risparmio salari e stipendi); eliminando alcuni processi (ridurre il tempo e aumentare la produttività). Entrambe le soluzioni tendono a deteriorare la qualità offerta con il possibile risvolto di una perdita di clientela. Sembrerebbe quindi che la velocità sia sinonimo di scarsa qualità, ma è davvero così?

Soluzione: sembra impossibile, ma in realtà velocità e precisione possono coesistere e anzi molto spesso sono complementari. A parità di passaggi da svolgere, infatti, dove risiede la lentezza nell'espletamento di un processo spesso si nascondono altri problemi: scarsa formazione, sprechi, clima aziendali ostile, strumentazione obsoleta, ecc. La qualità di un lavoro si riconosce dal numero di azioni compiute per eseguirlo. Più il numero delle azioni sarà ridotto all'essenziale e maggiore sarà la qualità della prestazione offerta. È necessario agire sugli sprechi.



AGIRE SUI PROCESSI

Nell'ottica di abbattere i costi di produzione e guadagnare competitività, le strade comunemente intraprese sono 2:

1. scegliere collaboratori meno qualificati (risparmio sul costo del personale);
2. eliminare alcuni processi (ridurre il tempo per aumentare la produttività).

Entrambe le soluzioni tendono a deteriorare la qualità offerta. Mantenendo i processi ma semplificandoli, si otterrà un identico effetto positivo in termini di riduzione dei tempi, senza ricorrere alle 2 opzioni precedenti. La scelta più facile è agire sui processi, come sintetizzato nel seguente schema.

Il taglio dei processi altro non è che una drastica riduzione delle azioni e

come tutti gli interventi indiscriminati, potrebbe rivoltarsi contro chi lo mette in atto. L'unica vera miglioria è quando si interviene sugli sprechi.

AGIRE SUGLI SPRECHI

Esempio: Modello 730

La maggior parte dei grandi CAF accoglie il cliente, raccoglie i documenti, li scansiona, li archivia digitalmente, inserisce i dati, lancia l'elaborazione, stampa e raccoglie le firme. La procedura ha ridotto al minimo il lead time, eliminando le seguenti azioni:

- numero di accessi del contribuente per svolgere la pratica;
- fasi di controllo di terzi sui dati inseriti;
- possibilità per il contribuente di portare ulteriore documentazione dimenticata o che non sapeva po-

tesse essere utile;

- confronto con i dati del precompilato (salvo i casi in cui la delega fosse stata acquisita in precedenza), ecc.

L'aspetto di vantaggio per il contribuente è sicuramente il taglio delle perdite di tempo legate agli spostamenti per portare la documentazione e ritirare la pratica. Gli aspetti negati sono sicuramente: la percezione che la dichiarazione dei redditi sia una sorta di banalità; il possibile aumento degli errori umani (mancanza di controllo di terzi); la perdita delle opportunità (mancate detrazioni) e una minore probabilità di evitare futuri accertamenti (redditi dimenticati di avere, ma rammentabili confrontando i dati con il precompilato).

POSSIBILI CONSEGUENZE DEL TAGLIO DEI PROCESSI PER AREA D'INTERVENTO

Area	Azioni	Risultato
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> - Richiedere maggiori oneri per i clienti - fornire minori servizi - ridurre il marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdita di appeal sul mercato
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> - Ridurre il numero di ordinazioni - ridurre il numero di fornitori - non verificare gli acquisti - non ricercare nel mercato nuove opportunità 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibile perdita di qualità - problemi nella gestione del magazzino - aumento degli ordini evasi non conformi - problemi di approvvigionamento
Organizzazione interna	<ul style="list-style-type: none"> - Togliere step al ciclo produttivo - ridurre il controllo qualità - ridurre la formazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibile perdita di qualità
	<ul style="list-style-type: none"> - Ridurre gli sprechi 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibile miglioramento dell'efficienza

AGIRE SULLE AZIONI

L'agire, invece, direttamente sulle azioni è una scelta più complicata, che interessa sia aspetti tangibili del bilancio (es. investimenti tecnologici) che intangibili (acquisire nuovi metodi/competenze).

Di seguito una sintesi degli effetti attesi dalle azioni messe in atto, per tipologia di intervento.

AZIONI: FORNIRE TECNOLOGIA, ORGANIZZAZIONE, FORMAZIONE

Area	Opportunità	Risultato
Clienti	Le nuove tecnologie consentono in poche azioni di ottenere risultati che in precedenza richiedevano molto più tempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento del lead time. - Maggiore appeal della clientela.
Organizzazione	Riorganizzare in ottica di tagliare gli sprechi aziendali (teoria dei Muda di Taiichi Ohno).	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento del lead time. - Aumento redditività.
Organizzazione interna	Personale formato/esperto dovrebbe impiegare meno tempo ad eseguire una mansione rispetto a personale privo di competenze o alle prime armi.	<ul style="list-style-type: none"> - Maggiore efficienza.

FORNIRE INNOVAZIONE TECNOLOGICA: RISCHI

L'innovazione tecnologica è un intervento esterno all'azienda che deve essere assorbito dai collaboratori: se mancano competenze (soft-skill) idonee potrebbe portare paradossalmente a un allungamento dei tempi. Il convincimento di introdurre un nuovo sistema all'interno dell'impresa e ottenerne immediatamente un beneficio è una pura utopia. Il beneficio tecnologico deve essere accompagnato da idonea formazione e addestramento, ma soprattutto deve avvenire in ambiente favorevole.

ESEMPIO

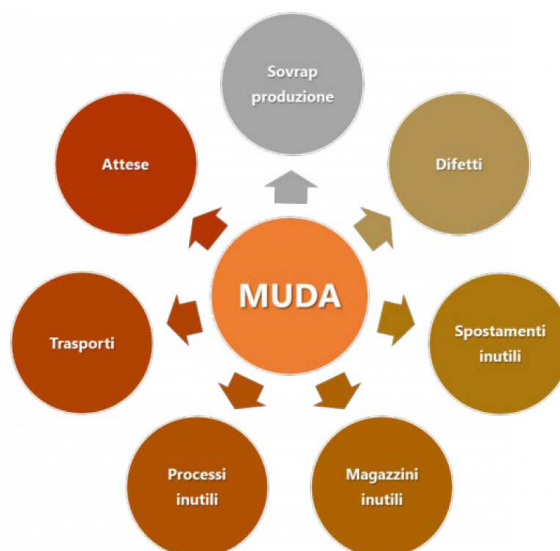
il passaggio recente dalla fatturazione analogica a quella digitale, secondo le proiezioni degli analisti delle softwarehouse, prevedeva una riduzione del tempo di fatturazione e contabilizzazione del 40%. In realtà nel 2019 i tempi sono mediamente raddoppiati rispetto all'analogico, sia per resilienza alle novità, sia per scarse competenze della popolazione. La popolazione era divisa tra quei pochi che ne vedevano un'opportunità (questi si erano adeguatamente preparati e ne hanno avuto fin da subito, almeno in parte, un beneficio) e chi la trovava l'ennesimo onere privo di senso (questi si sono fatti trovare impreparati, pensando all'usuale cambio di rotta normativo: l'hanno vissuta come l'ennesima ingiustizia e ne hanno patito tutti gli aspetti negativi possibili).

Dopo un biennio finalmente si iniziano ad intravedere i benefici previsti dalle softwarehouse nonostante ci sia chi ancora è fortemente contrario.

ORGANIZZAZIONE: I 7 SPRECHI

L'innovazione tecnologica ha anche un altro problema che in un periodo di contrazione economica spesso la rende una via impercorribile: costa. Bisogna quindi virare su organizzazione e formazione. La bussola per operare sull'organizzazione aziendale può essere trovata nei 7 sprechi teorizzati da Taiichi Ohno.

I 7 SPRECHI (MUDA)



Sicuramente tutte le aziende possono evolversi, la differenza sta nelle capacità manageriali di individuare le sacche di inefficienza e riuscire a porvi rimedio. Le grandi aziende internazionali sono più strutturate ed usano procedure standard, le azioni sono pianificate accuratamente (almeno in teoria) e nulla è lasciato apparentemente al caso. E le PMI? Sono normalmente realtà sorte senza un'adeguata pianificazione e cresciute facendo di necessità virtù. I processi vengono creati sulla base di studi del titolare o dell'esperienza maturata nel settore. Tutto ciò le rende come il criceto dentro una ruota: corre senza fermarsi mai commettendo sempre gli stessi errori ed è impossibile modificarsi.

ESEMPIO

Un chiosco di gelati ha un laboratorio di proprietà distante qualche km. Un Muda è evidente: trasporto dal luogo di produzione alla vendita. Nel chiosco non c'è spazio per produrre e trovare un laboratorio più vicino vorrebbe dire fare una nuova acquisizione o andare in locazione. Il tutto con il rischio che il vecchio laboratorio resti invenduto o non locato, creando un nuovo spreco. Il problema, quindi, è strutturale e difficilmente rimediabile.

FACILITAZIONE

La vera chiave di volta per essere veloci e precisi si trova nell'apoforisma di Bill Gates: "Sceglierò sempre una persona pigra per fare un lavoro difficile. Troverà un modo facile per farlo". Come si rende un lavoro facile? Con 3 ingredienti:

- formazione continua;
- allenamento pratico;
- eliminazione delle azioni inutili.

Della formazione continua ormai se ne parla da diversi anni e ormai, oltre alla parte teorica, è prassi l'inserimento di sessioni di tutoraggio per mettere in pratica le nozioni apprese. L'aspetto che tuttavia poco si analizza è il numero e il tipo di azioni che si compiono per eseguire un processo, così alla fine ci si ritrova a sprecare tempo ovvero a perdere denaro.

ESEMPIO

Vi è mai capitato di essere al ristorante e di osservare le azioni che compie un cameriere?

- Il cameriere A arriva al tavolo, raccoglie le ordinazioni per il caffè e se ne va a mani vuote.
- Il cameriere B arriva al tavolo, raccoglie le ordinazioni per il caffè, e se ne va portando con sé le bottiglie vuote.

Il cameriere A ha sprecato tempo nel suo viaggio di ritorno e ci impiegherà più tempo del cameriere B a fare le stesse cose, con la conseguenza che il cameriere B sarà nettamente più produttivo e riuscirà ad assistere più clienti.

STRUMENTI FACILITATORI

Teorema: "La qualità di un lavoro si riconosce dal numero di azioni compiute per eseguirlo. Più il numero delle azioni sarà ridotto all'essenziale e maggiore sarà la qualità della prestazione offerta". Per migliorare il lavoro ovvero le prestazioni produttive servono 4 strumenti:

1. **dimestichezza:** della materia e degli strumenti a disposizione. Ciò permette azioni mirate ed eliminazione di quelle superflue, magari attraverso processi automatizzabili (*si pensi a quanto tempo si perde per cercare informazioni su pdf di un centinaio di pagine senza sapere bene cosa cercare e non utilizzando la funzione di ricerca*);
2. **ordine:** la disposizione metodica e i criteri di successione dei vari elementi permettono un più agevole accesso ai dati / informazioni risparmiando tempi di ricerca (*si pensi quando tempo si impiega a reperire i prodotti in un magazzino che non si conosce: se le codifiche di magazzino fossero universali, quanto tempo si risparmierebbe?*);
3. **sviluppo:** quello che era ottimizzato ieri non è detto che lo sia ancora oggi e sicuramente non lo sarà in futuro. Serve un aggiornamento costante dei metodi di lavoro: se grazie alla tecnologia o alla nuova formazione sorgono nuovi metodi di lavoro, perché continuare con le

vecchie abitudini? Si pensi a quanto tempo si perde ancora in certe aziende per emettere la fattura cartacea da mandare al consulente perché la trasmetta elettronicamente: molto spesso è più veloce emettere la fattura elettronica che cartacea;

4. **allenamento:** l'esercizio costante o l'abitudine crea efficienza (*si pensi alle gare di dattilografia del secolo scorso o alle selezioni che si facevano per le segretarie dove si richiedevano il numero di battute al minuto*).

CICLO DELL'EFFICIENZA

Al fine dell'ottenimento di una migliore efficienza, si consiglia di usare il "ciclo di Deming" o ciclo di PDCA (acronimo dall'inglese **Plan-Do-Check-Act**: in italiano "Pianificare - Fare - Verificare - Agire"), nella versione chiamata **OPDCA**, in cui la "O" ha il significato di "osservazione".

La fase di **osservazione**, ovvero la raccolta delle informazioni sullo stato attuale delle azioni svolte, costituisce il punto di partenza fisiologico del miglioramento. Se non si censiscono le azioni storicamente svolte, non si possono comprendere i meccanismi, la routine applicata e quali invece sono situazioni occasionali o causali. In questa fase è bene comprendere anche il perché vengono fatte determinate azioni, per cui il confronto tra le parti è fondamentale.

Una volta analizzata la situazione di partenza, sarà possibile pianificare (Plan) le nuove metodologie di lavoro

più efficienti, le quali saranno testate (Do) dai collaboratori più propositivi, maggiormente formati e tecnologici. Dopo un periodo di rodaggio sarà verificato (check) se il miglioramento operativo è stato in effetti realizzato, si effettueranno eventuali accorgimenti per poi estendere a tutta l'azienda il nuovo metodo di lavoro (Act).

La valutazione del metodo di lavoro dovrebbe essere fatta ciclicamente o almeno ogni volta che siamo in presenza di un cambiamento di strumenti, adempimenti o formazione.

ESEMPIO

Un imprenditore parla della sua segretaria dicendo che è brava, ma lenta. Indagando sui motivi della lentezza si scopre che quando c'è da scrivere un testo al computer, il tempo impiegato non soddisfa le attese. Osservando l'operato della segretaria si scopre che il suo metodo di digitazione prevede l'utilizzo di una sola mano, osservazione della tastiera in cerca dei caratteri, controllo costante del monitor dopo ogni singola parola scritta. Ovvero uno spreco di azioni che ne fanno lievitare il tempo. Si dovrebbe, infatti, digitare a due mani, conoscere nella memoria muscolare la posizione dei tasti nella tastiera e osservare il monitor per vedere fin da subito cosa si scrive. In questo caso non si può definire brava tale collaboratrice, in quanto la lentezza deriva da carenza di skill di dattilografia / trattamento testi. Il tutto risolvibile con un corso di dattilografia che produrrà un netto miglioramento delle performance e della soddisfazione aziendale.

PIANIFICARE, FARE, VERIFICARE, AGIRE

