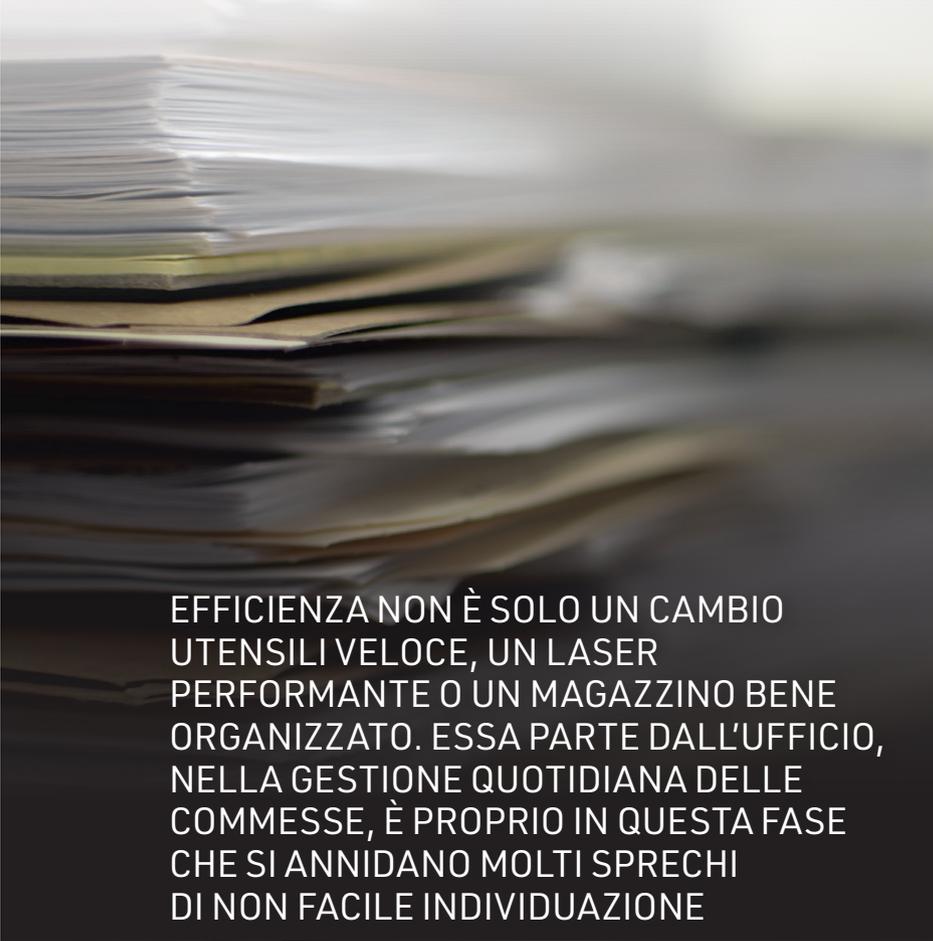
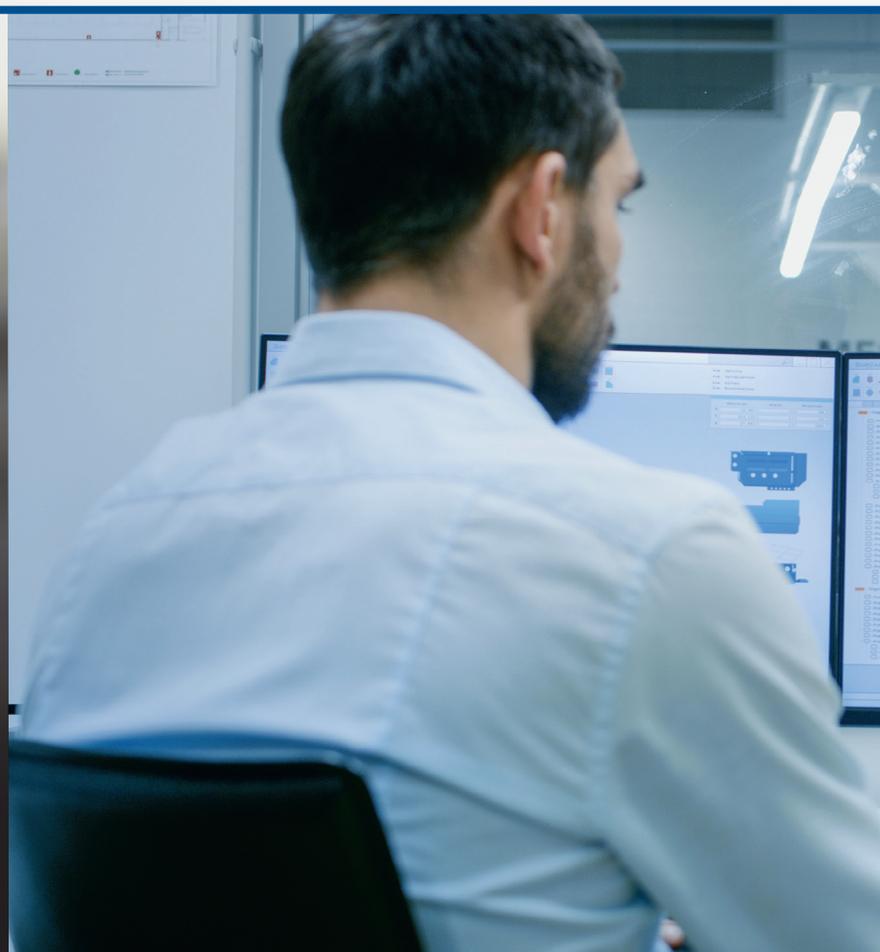


# Le sovra lavorazioni



EFFICIENZA NON È SOLO UN CAMBIO UTENSILI VELOCE, UN LASER PERFORMANTE O UN MAGAZZINO BENE ORGANIZZATO. ESSA PARTE DALL'UFFICIO, NELLA GESTIONE QUOTIDIANA DELLE COMMESSE, È PROPRIO IN QUESTA FASE CHE SI ANNIDANO MOLTI SPRECHI DI NON FACILE INDIVIDUAZIONE



Le crescenti necessità di documentazione, di comunicazione e di attività d'ufficio richieste dai clienti hanno costretto le carpenterie all'assunzione di impiegati con nuove competenze e a rivedere i processi organizzativi aziendali. L'aggiunta di nuove figure e attività ha quindi comportato nuovi costi spesso difficili da allocare direttamente ai clienti, nuovi ruoli di coordinamento, nuovi investimenti in hardware e software e un allungamento del tempo di attraversamento delle commesse. L'imprenditore metalmeccanico, abituato a dirigere operai e a vedere bancali di lamiera, si è trovato a dover apprendere nuove competenze, a controllare attività sconosciute spesso nascoste in PC o in pile di fogli, frazionate in centinaia di brevi azioni quotidiane. L'attività d'ufficio diventa quindi un ostacolo alla velocità di gestione che i nostri clienti pretendono e premiano, gli uffici tecnici e di pianificazione diventano colli di bottiglia che bloccano le fasi produttive, ritardano le consegne, generano litigi tra colleghi e creano stress a tutti i livelli.

## Meno carta... più efficienza

### Individuare il valore

Utilizzando la filosofia lean all'interno degli uffici è possibile reagire e abbattere questi ostacoli, per fare ciò è necessario definire con chiarezza il valore: ciò che il cliente vuole. È importante fermarsi e cercare di interpretare quali sono le richieste dei clienti, esterni e interni, in termini di gestione documentale. In un secondo momento bisogna poi capire quali clienti si vogliono e si possono servire, ricordando che non sono tutti parimente esigenti, in terzo luogo si possono eventualmente stabilire standard diversi per ogni categoria.

### Conoscere i processi

Il secondo passo è mappare, ovvero conoscere, tutto ciò che avviene dalla prima richiesta di offerta del cliente fino all'avvio della produzione. È importante iniziare dalle prime fasi di contatto e non attendere la conferma d'ordine per dare lo start al cronometro, i clienti spesso hanno necessità delle nostre

# nella gestione documentale della commessa



offerte per farne a loro volta, sollecitare ed essere sollecitati per le risposte è un costo per noi e per il cliente, tardare un danno d'immagine. Una buona strategia è prendere un foglio e iniziare a mettere in serie le varie fasi, un consiglio è seguire lo schema suggerito dalla mappatura lean makigami (vedi foto), e sotto ogni fase inserire le informazioni utili a un'analisi completa:

- Tecnologia utilizzata per svolgere la fase
- Tempo di processo necessario per svolgere l'attività, in pratica il costo dell'operazione
- Tempo di attraversamento, ovvero la somma delle attese e del tempo di processo
- Tempo a valore, la percentuale del tempo di processo realmente necessaria per il cliente
- Completezza e accuratezza della fase, ovvero il rateo qualitativo che evidenzia la qualità del lavoro nella fase
- Gestione priorità: l'attività viene svolta prima e dopo cosa? Una bassa priorità porterà ad un tempo di attraversamento molto variabile con conseguenze negative sulla pianificazione

## Capire cosa è davvero utile

L'analisi degli strumenti utilizzati farà capire quanti diversi software vengono, a volte impropriamente, utilizzati dagli impiegati. La somma dei tempi di processo permetterà di capire il costo medio di gestione di una commessa e quante ore uomo servono al giorno per soddisfare i clienti. La somma dei tempi di attraversamento consentirà di capire quanto la gestione grava sui tempi di consegna, il tempo a valore aggiunto quanto tempo viene realmente sprecato in ufficio.

## Individuare gli sprechi

Avendo definito nel primo punto il valore per il cliente sarà più facile identificare in ogni singola fase gli sprechi, ciò che non vale, con il giusto approccio sarà possibile uscire dalle abitudini, dalle errate convinzioni e dai "a me piace così".

## Stabilire procedure

A questo punto non resta che mettere nero su bianco i processi di miglioramento creando una road-map per la loro implementazione



## “ L'imperativo è far comprendere che il tempo è una risorsa da gestire con attenzione ”

che sia realmente realizzabile. In molti casi, all'interno dei flussi d'ufficio delle aziende metalmeccaniche, si trovano vari sprechi spesso risolvibili con investimenti meno onerosi rispetto alle attività produttive, ma con la grande difficoltà di dover abbattere resistenze al cambiamento delle persone coinvolte.

### Cambiare le abitudini

Partendo dalla sovrapproduzione, quando in officina si accumulano bancali in una fase è facile vederlo e permettere una riorganizzazione delle risorse umane, purtroppo in ufficio i carichi sono spesso nascosti in e-mail non lette o fogli stampati che i gestori e i colleghi non riescono a valutare, a volte gli stessi impiegati non vogliono farsi aiutare e non delegano a sufficienza generando grandi attese e conseguente aumento del tempo di attraversamento della commessa. Per risolvere questo problema è necessario in primis aumentare la visibilità del carico di lavoro per fase utilizzando e-mail condivise, riunioni veloci o bacheche. Successivamente è necessario creare organizzazioni che sappiano modificare lo standard lavorativo in base ai carichi di lavoro e alle reali priorità, è più importante fare un'offerta che catalogare fatture, formando persone che possano aiutare chi è in difficoltà e spiegando a chi va in crisi che delegare fa bene al cliente e che è utile passare ai colleghi le attività più semplici o i clienti meno importanti al fine di rispettare i tempi di attraversamento di tutti. Sono proprio le attese che si vengono a generare che generano i ritardi e i costi, è importante considerare che tutte le attività in sospenso generano solleciti, e-mail, ricerche di informazioni, revisioni delle pianificazioni giornaliere dell'ufficio, in definitiva rallentano e mangiano tempo. La soluzione è verificare i motivi dei blocchi e abbandonare le cattive abitudini come le attese per dati, risultati dei test, informazioni, decisioni, firme di approvazione. Essenziale è far comprendere che il tempo di attraversamento deve diventare un obiettivo primario anche per l'ufficio e che quando non si riesce a rispettarlo il cliente è scontento.

### Less is more

Seppur l'attività d'ufficio sia più statica, i movimenti delle persone e dei documenti sono molto alti, spesso brevi ma talmente frequenti da occupare a fine anno settimane di lavoro. È utile inserire nella mappatura anche queste fasi e cercare di eliminare l'inefficiente trasmissione delle informazioni, trasporti per approvazione e firme; è buona prassi invece accorpate strutture disgiunte definendo un layout corretto anche per gli uffici e smettere di stampare e muovere fogli inutili. Cis i accorgerà che tanti movimenti e tanto tempo sono generati da sovra lavorazioni, ovvero attività non richieste e pagate dal cliente, un'analisi critica metterà di fronte al fatto che gran parte del tempo degli impiegati è gettato al vento con il risultato di alzare i costi e i tempi e quindi di allontanare i clienti. Il tempo dei dipendenti è acquistato dall'azienda, la cosa impone agli impiegati di evitare un'eccessiva rifinitura dei documenti al di là dell'effettiva esigenza del cliente, di non ribattere su altri software dati già presenti sul gestionale solo per seguire esigenze personali, di limitare il controllo perché costa centinaia di ore alle aziende, di chiedere ai clienti file nei formati corretti, di non rubare il tempo ai colleghi con inutili e lunghe email, di rendere indipendenti i colleghi nel trovare le informazioni senza dover telefonare e di non creare archivi che ci salvano una volta all'anno ma costano migliaia di euro. L'imperativo è far comprendere che il tempo è una risorsa da gestire con attenzione, che le abitudini e le ansie generano sprechi che costano all'azienda, che il tempo dei colleghi vale quanto il proprio e che va completamente dedicato ai clienti per averne un reale ritorno come squadra.

### E adesso tocca a te!

Spesso sono gli errori a creare le sovra lavorazioni citate in precedenza, flussi generati per creare paracaduti e non per capire quali sia stata la reale causa del problema. La filosofia lean, che in italiano significa snello, elimina attività nel momento della difficoltà, ben conscia che è più difficile sbagliare se togliamo attività, se le semplifichiamo e lasciamo più tempo agli impiegati per svolgere ciò che conta veramente. Attacchiamo quindi gli errori cercando le cause, formando le persone, semplificando le attività e non facciamoci tentare dall'idea di aggiungere controlli, stampe, firme, e-mail, riunioni e file excel. Il risultato sarebbe quello di peggiorare la situazione, di aumentare il lavoro, di dover ripartire a ogni fallimento con costi e tempi superiori rispetto al preventivo. Le soluzioni proposte non possono essere applicate con rigidità, i clienti non ordinano con un ritmo costante, ma è necessario prevedere standard organizzativi diversi che possano sbrogliare situazioni mutevoli e complesse. È quindi necessario imparare a organizzare i magazzini di semi lavorato presenti negli uffici, imporre un ordine che permetta ai colleghi di capire un'eventuale situazione di difficoltà e di aiutare facilmente in caso di picco di lavoro o assenza del responsabile della fase. Dove vanno tenute le informazioni, in che formato, come possono visualizzare eventuali code i colleghi? Non possiamo lasciare al caso o alle abitudini dei singoli le risposte a queste domande, farlo significherebbe scontentare clienti interni in attesa e i clienti esterni ai quali non interessa chi fa qualcosa, ma solo quando e come.

CONOSCIAMO LE NOSTRE AZIENDE  
A FONDO? SAPPIAMO QUANTO TEMPO  
VIENE IMPIEGATO IN ATTIVITÀ  
CHE NON GENERANO VALORE?

...IL 95%.

LAMIERA HA ORGANIZZATO  
UNA GIORNATA FORMATIVA  
PER INDIVIDUARE LE INEFFICIENZE  
E FORNIRE SOLUZIONI PER RIDURLE

Efficienza in produzione dalla teoria alla pratica

# LAMIERA TRAINING DAY 2020



2 OTTOBRE 2020

INFO  
LAMIERA@TECNICHENUOVE.COM

# LAMIERA

SOCIAL MEDIA PARTNER

Lamiera &  
Lamieristi

SPONSOR

