

1.1. Introduzione e struttura della guida

Basata su un apparato teorico solido e allo stesso tempo di facile comprensione (gli elementi di analisi, processi e attività, trovano riferimenti immediati nella realtà aziendale), l'Analisi per Attività focalizza l'attenzione del management aziendale sul controllo delle attività lungo la catena del valore.

In altri termini, l'attività diventa l'oggetto di calcolo e di attribuzione dei costi aziendali: se lo svolgimento di una determinata attività costa più del valore da essa prodotto, l'azienda non è efficiente come potrebbe essere.

Lo scopo principale è di identificare:

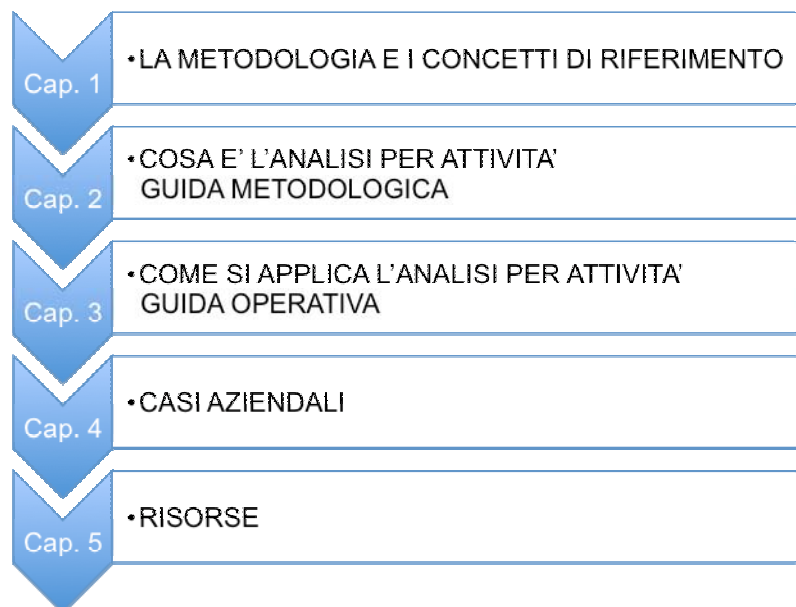
1. quelle attività (irregolarità, ripetizioni, ritardi, ecc.), che non concorrono a creare valore per il cliente e, se possibile, di eliminarle.
2. le attività che consumano la maggior quantità di risorse e sono quindi responsabili della gran parte dei costi dell'organizzazione e, se possibile razionalizzarle.

La novità dell'approccio dell'analisi per attività è inoltre rappresentata dall'osservazione dell'azienda dal punto di vista, non convenzionale, dei processi invece che delle funzioni e dalla possibilità di costificare gli output delle singole attività (ad esempio quanto costa emettere una fattura?).

La guida operativa all'analisi per attività costituisce dunque uno strumento a disposizione del management per razionalizzare l'organizzazione, snellire le strutture, gestire i costi reali delle attività, determinare gli organici e i carichi di lavoro, e più in generale, per mantenere *in forma* l'intera azienda.

La guida, a partire dai concetti di base, descrive i passi operativi, i modelli da applicare e le tecniche da impiegare per effettuare un'analisi per attività in azienda.

Figura 1.1. - Schema di riferimento della guida



I contenuti della Guida, illustrati in figura 1.1, sono stati progettati per condurre il lettore ad una padronanza crescente delle tecniche e delle metodologie di analisi per attività, mediante esempi concreti, casi aziendali e strumenti operativi immediatamente utilizzabili nella propria realtà aziendale.

A tal fine, la guida è organizzata in 5 capitoli:

1. Nel capitolo 1 si descrivono brevemente i concetti di base, gli elementi di analisi, la finalità e gli scopi dell'analisi per attività.
2. Il capitolo 2, è stato progettato come la “guida metodologica” in cui si illustrano e descrivono le tecniche da utilizzare per applicare in azienda l'analisi per attività; per aiutare il lettore a comprendere meglio l'applicazione sul campo, si farà riferimento ad un caso aziendale che passo dopo passo, permetterà di esemplificare il percorso metodologico.
3. Il capitolo 3, è la “guida operativa” vera e propria, che descrive le fasi operative per ideare, progettare e gestire un progetto di analisi per attività in azienda. In questo capitolo sono inoltre indicati anche alcuni suggerimenti per gestire al meglio i punti critici delle diverse fasi del progetto.
4. Nel capitolo 4, si riportano alcuni casi aziendali completi di analisi per attività mostrando sia i risultati dell'analisi che quelli della riorganizzazione successiva.
5. Il capitolo 5, racchiude infine una serie di risorse immediatamente spendibili in azienda ed in particolare:
 - a. una “lista” o dizionario dei processi;
 - b. una serie di esempi di “mappe dei processi”;
 - c. uno “strumento di mappatura” delle attività che può essere utilizzato sia come traccia per le interviste che come questionario da distribuire ai soggetti aziendali coinvolti;
 - d. un “dizionario delle attività”, utile come riferimento per uniformare il linguaggio dell'analisi.

Inoltre, nell'ambito della guida, verranno forniti diversi casi ed esempi utili alla comprensione del processo e delle modalità operative per effettuare un'analisi delle attività aziendali.