

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Ridurre i costi e aumentare il livello di servizio dello studio attraverso il lean management

di **Andrea Fornasier**

Il Lean Manufacturing è una **filosofia operativa** sviluppatasi negli anni '90 che nasce come emulazione della filosofia produttiva giapponese del *Toyota Production System* (TPS). Il padre fondatore fu Taiichi Ohno, all'inizio dipendente della fabbrica di telai della famiglia Toyota che con il passare nel tempo fece carriera fino a diventare membro del consiglio esecutivo della Toyota, divenuta produttore automobilistico.

Fu una ricerca americana del **Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, condotta da James Womack, che portò alla pubblicazione del libro "*La macchina che ha cambiato il mondo*", che fece emergere il *lean manufacturing* come nuova filosofia produttiva.

Il **lean** successivamente è stato declinato lungo percorsi e settori che spaziano dall'applicazione pratica nell'**industria di processo**, al **mondo dei servizi** (comprensivo del settore ospedaliero e sanitario).

Inizialmente si parlava infatti di *lean production* o di *lean manufacturing*, successivamente si è iniziato a parlare di *lean management* per giungere poi al *lean thinking* (pensiero snello).

L'obiettivo primario di questo pensiero è la **soddisfazione del cliente**. Questo obiettivo viene raggiunto rendendo **più efficace il sistema produttivo** (sia per le aziende manifatturiere che per quelle dei servizi) attraverso **l'eliminazione degli sprechi** (in giapponese "**muda**") e il **miglioramento continuo** (in giapponese "kaizen").

Per dare un'idea dei risultati che questa filosofia permette di ottenere all'interno delle aziende e degli studi, la Toyota nel corso degli anni ha conseguito un **miglioramento continuo** che l'ha portata a divenire il più importante produttore di automobili al mondo superando anche il colosso americano General Motors.

Anche in ambito service, l'adozione della lean ha consentito il raggiungimento di importanti obiettivi con benefici a doppia cifra percentuale in termini di riduzioni costo, riduzioni errori, e così via.

Per comprendere a fondo il significato di *lean* è necessario enunciare i principi sui quali si

fonda questa filosofia.

I **5 principi base** sono:

- 1. specifica il valore;**
- 2. identifica il flusso di valore;**
- 3. fai fluire la produzione;**
- 4. fai tirare la produzione dalla domanda;**
- 5. ricerca la perfezione.**

Forniremo una “infarinatura” esclusivamente del primo e del secondo principio in questo articolo, per gli altri si rimanda a successivi approfondimenti.

Il **valore può essere definito solo dal consumatore**: ha significato solamente quando viene espresso in termini di specifiche di prodotto di un bene o di un servizio erogati ad un prezzo e con un tempo specifico.

Definito il valore è necessario capire il suo flusso composto dall'insieme di azioni che vengono eseguite per giungere all'erogazione. Proprio le azioni possono nascondere delle perdite di efficienza del nostro flusso. Per questo motivo è necessario analizzarle secondo la seguente **classificazione**:

- A. azioni che creano valore (**a valore aggiunto**);
- B. azioni che non creano valore ma sono **indispensabili**, per motivi tecnologici o per altre motivazioni, anche chiamate “muda” di primo tipo;
- C. azioni che non creano valore e possono essere immediatamente **eliminate** o “muda” di secondo tipo.

Nel momento in cui **svolgete un'azione del vostro processo** vi dovete porre questa semplice domanda: “*il cliente è disposto a pagarmi per l'attività che sto facendo?*” Pensiamo ad esempio all'attività di stampare un documento o una e-mail per leggerla oppure il tempo impiegato per una ricerca di documenti in disordine che mi servono per lo svolgimento di una determinata pratica: **il cliente riconosce in questa attività un valore?**

Ciò consente di ottenere una **prima istantanea del processo** e avere una classificazione delle attività. L'obiettivo deve essere quello di ridurre fino ad **eliminare le attività di tipo C** e **comprimere il più possibile le azioni di tipo B**.

Come detto prima la filosofia ha portato sensibili risultati anche alle aziende di servizi di qualunque entità.

Try & Learn: Provate nel vostro ufficio a definire un processo da analizzare, identificare le fasi che compongono il processo, selezionare quali fasi sono a Valore Aggiunto (A), Non a Valore Aggiunto ma indispensabili (B) e quali sono gli sprechi (C). Cronometrate poi i tempi medi di queste singole fasi e otterrete una prima istantanea del vostro processo. Quali sono le percentuali medie di attività a valore aggiunto, incidentali e di spreco?