

## **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:

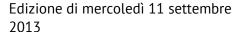
A. azioni che creano valore (a valore aggiunto);

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?