

ORGANIZZAZIONE STUDIO

È ufficialmente aperta la caccia agli sprechi

di **Michele D'Agnolo**

Gli studi professionali italiani schiacciati dalle spinte competitive e atterriti dalla crisi, hanno avviato un profondo **programma di riduzione dei costi**.

Per evitare tagli indiscriminati al conto economico, i cosiddetti tagli lineari, è opportuno concentrarsi innanzitutto sui costi inutili, cioè sugli **sprechi**.

Al professionista a caccia di sprechi, può essere di aiuto la **filosofia gestionale Lean** inventata dalla Toyota e diventata ormai celebre in tutto il mondo. Nella visione Lean uno spreco è un'attività, svolta dallo studio, che non aggiunge alcun valore al servizio prestato al cliente. In alcuni casi queste attività saranno comunque inevitabili, in altri invece potranno essere più o meno totalmente razionalizzate.

Taiichi Ohno (uno dei progettisti del Toyota production system), ha elencato in **7 categorie** le principali modalità attraverso le quali le organizzazioni sprecano le loro risorse.

Questi sette tipi di spreco (denominati MUDA in giapponese) sono: le attese, i trasporti, la sovrapproduzione, le eccessive scorte, la movimentazione, i difetti, presenza di operazioni "inutili" nel processo.

Il compito del titolare dello studio è quello di analizzare i processi dello studio andando a identificare all'interno degli stessi ogni singolo spreco, nell'ottica, ove possibile di eliminarlo, o comunque di ridurre il più possibile l'impatto sul processo e sui costi di produzione.

1. ATTESE

Costituiscono spreco tutti i tempi di attesa (accodamenti) "non strettamente necessari" al ciclo di erogazione del servizio. In pratica si tratta della differenza fra il tempo totale di attraversamento (Lead Time) del flusso produttivo di un servizio e il suo "tempo di fabbricazione" (somma di tutti i tempi ciclo "vivi", necessari per il processo tecnologico. Pensiamo ai nostri dipendenti e collaboratori che aspettano un documento da un cliente o un chiarimento da noi per poter completare una pratica, o a livello macro all'attesa di tutti gli operatori delle istruzioni agenziali, del software e degli studi di settore per poter completare i dichiarativi.

2. TRASPORTI

I trasporti sono per gli studi professionali dell'area economico-giuridica tutte le operazioni di movimentazione dei documenti da un posto ad un altro, che indubbiamente hanno un costo soprattutto in termini di risorse ma non solo, talvolta generano scarti legati alle operazioni di movimentazione stessa (che a tutti gli effetti è una lavorazione aggiuntiva).

Pensiamo all'inutile viaggio del foglio presenze o della prima nota e delle fatture che il cliente porta ancora in studio mentre potrebbe scannerizzare e caricare nel nostro server.

3. SOVRAPPRODUZIONE

Lo spreco di sovrapproduzione è tipico soprattutto della produzione industriale a lotti. Tuttavia non è difficile adattare il concetto ai servizi e fare qualche esempio anche relativamente allo studio. Pensiamo ad esempio alla circolare che il cliente non legge e ci riporta in studio ancora chiusa esclamando: "mi voleva dire qualcosa, dottore?". Viene anche a mente il parere di quattro pagine scritto per il cliente che aveva solo bisogno di sentirsi dire "si può fare" o della nota integrativa che per nostro autocompiacimento tecnico abbiamo reso talmente dettagliata da svelare tutte le strategie del cliente.

4. SCORTE

La presenza di pezzi/materiali fermi nel processo genera come già ricordato una quantità di "valore intrappolato" nel processo (Working Capital) proporzionale alla numerosità dei pezzi stessi e funzione dello stato di avanzamento nel flusso produttivo stesso.

Deve quindi essere considerata attentamente l'opportunità di ridurre al minimo possibile la scorta dei pezzi (semilavorati) fra una fase e la successiva (Work In Progress) del processo per minimizzare il "capitale fermo" nel processo.

Pensiamo ad esempio ai dichiarativi fermi in attesa dell'ultimo documento, che non possono essere consegnati e fatturati. Pensiamo anche alle carte che abbiamo in archivio e che i clienti non vogliono venire a ritirare.

5. MOVIMENTAZIONI

Come già ricordato in precedenza la movimentazione dei documenti in cui si incorpora la prestazione professionale non costituisce "valore aggiunto" per lo stesso né per il cliente finale.

Apparentemente la movimentazione potrebbe apparire la stessa cosa del trasporto (già analizzato) ma in questo caso ci occupiamo invece di movimentazione all'interno del ciclo di lavorazione.

Ci riferiamo in questo caso all'inutile viaggio intorno allo studio che fa la cartellina nella quale istruiamo una pratica e pensiamo alla possibilità di perderla di vista o di perdere parte dei

documenti in essa contenuti. Viene anche a mente quello studio che, per risparmiare, aveva una sola stampante e in cui gli addetti dovevano camminare per ore per raggiungerla.

6. DIFETTI E RILAVORAZIONI

Chiunque abbia operato su una linea di produzione ha dimestichezza con il termine "scarto" inteso come la realizzazione di un "pezzo" non-conforme alle specifiche e in alcuni casi il rigetto da parte del cliente finale.

Quante sono le pratiche delle quali ci accorgiamo che nei documenti che le rappresentano c'è un difetto, una mancanza, un errore. Purtroppo molte, e per fortuna ce ne accorgiamo quasi sempre prima di consegnarle al cliente o inviarle alle autorità competenti. In realtà dovremmo tendere ad un sistema dove si fanno le cose giuste al primo colpo. Eviteremo così ingenti costi di rifacimento e fastidiosi ostacoli alla motivazione e al flusso produttivo dello studio.

Il bilancio di cui si accorge solo il senior che manca una voce di rettifica piuttosto che il dichiarativo che non comprendeva l'SSN della polizza auto sono difetti che costringono al rifacimento e al ricontrollo.

7. PROCESSO

Un'ulteriore forma di sprechi si può ritenere "intrinseca" al processo di erogazione del servizio, rientrano in questa categoria tutte le inefficienze che provocano:

- Rallentamenti del flusso produttivo: code, ritardi, ecc.
- Difettosità o scarto sul prodotto
- Incremento di costi
- Variabilità e instabilità dei risultati

Pensiamo anche a banalità come la cucitrice che non si trova o rimane sempre senza punti quando serve e va via una decina di minuti per cercarla. Pensiamo alla perdita di concentrazione delle nostre contabili che devono di tanto in tanto rispondere al cliente o a noi invece di potersi concentrare sull'input.

LO SPRECO DI COMPETENZE

A questi sette sprechi qualcuno ha aggiunto un'ottava tipologia, lo spreco di competenze. Abbiamo, ad esempio, nei nostri studi dei validi contabili, persone addestrate a classificare costi civilistici e fiscali, operazioni IVA, operazioni internazionali e soggette alla ritenuta d'acconto che passano invece le loro giornate a riordinare e numerare fatture o a spostare pacchi di carta.

La risoluzione degli sprechi con metodologia lean può portare a riduzioni di costi anche dell'ordine del 25-30 per cento, nei processi amministrativi. Armatevi quindi di machete e

tanta pazienza e... Buona caccia.