

Il sistema lean negli uffici e negli enti indiretti delle aziende

di Ilaria Bruni e Gianni Dal Pozzo

È ormai vasta la letteratura specializzata, a livello mondiale, che illustra innumerevoli esempi di aziende che, a partire dagli anni '80, hanno rivisto il proprio assetto produttivo focalizzandosi sulla riduzione degli sprechi e sul miglioramento continuo. La loro testimonianza dimostra i miglioramenti, veramente rimarchevoli, che esse hanno ottenuto in termini di efficienza e produttività. Va sottolineato, inoltre, che oggi l'applicazione di questi principi non è più prerogativa delle grandi organizzazioni dove sono stati elaborati e sperimentati in un primo tempo, ma è diventata un prerequisito anche per le piccole e medie aziende che intendono essere realmente competitive.

Il lean thinking dalla fabbrica agli uffici

L'esistenza di qualsiasi azienda si giustifica solamente con la creazione e l'offerta di valore a tutti i propri stakeholder e, in particolare, ai propri clienti che, in cambio, sono disposti a offrire il pagamento di un certo prezzo. Nel box qui sotto sono riportati i cinque principi fondamentali che, secondo la filosofia 'Lean', permettono di riorganizzare in modo organico l'intera struttura aziendale: l'applicazione metodica e concreta di tali principi a tutti i processi dell'azienda concorre alla generazione di valore, intendendo per valore tutto ciò che viene riconosciuto come tale da azionisti, clienti, lavoratori e collettività.

I cinque principi del lean thinking

1. VALUE: ripensare al "valore" dal punto di vista del cliente;
2. MAP: disegnare il value stream e individuare le attività che non generano valore;
3. FLOW: eliminare le barriere interfunzionali e sviluppare un'organizzazione focalizzata per processi che riduca drasticamente i tempi di attraversamento;
4. PULL: è il cliente a richiedere il servizio secondo le sue esigenze (previsioni non più necessarie);
5. PERFECTION: non c'è fine al processo di riduzione di costi, spazi e sprechi (continuous improvement).

Dai processi produttivi, riprogettati e performanti sulla scia del *lean thinking*, si è passati gradualmente ad applicare i medesimi concetti ai processi di staff, il cui miglioramento impatta sensibilmente e in senso positivo sui costi totali d'impresa. È confermato, infatti, che la sola amministrazione – includendo in questo termine tutto ciò che non è legato direttamente al mondo produttivo e che rappresenta l'infrastruttura aziendale – pesa, a seconda del *core business* delle imprese, per una quota variabile del costo totale compresa tra il 25 e il 60%. La quota in questione è probabilmente destinata a crescere con l'aumento del decentramento e dell'esternalizzazione delle attività produttive.

(*) Partners della società di consulenza direzionale Considi.

I sette sprechi da eliminare per un lean office

1. Sovra-lavorazione: aggiunge maggior valore ad un servizio di quanto siano disposti a pagarlo i clienti;
2. Trasporto: movimenti non necessari di materiali o informazioni;
3. Moto: movimento inutile di persone o documenti;
4. Scorte: qualsiasi cosa in corso di lavorazione che è in eccesso rispetto a quanto è richiesto dai clienti;
5. Tempo di attesa: qualsiasi tempo che passa tra quando un'attività di processo finisce e una successiva attività inizia;
6. Difetto: qualsiasi aspetto del servizio che non corrisponde al bisogno del cliente;
7. Sovra-produzione: produzione di output di utilizzo oltre il necessario per l'uso immediato.

Ricerare ed eliminare gli sprechi presenti anche e forse soprattutto negli uffici (cfr. box in alto), semplificare i processi, focalizzarsi solo sulle attività che generano valore all'interno di un ufficio commerciale, di una pubblica amministrazione o di una società di assicurazioni, possono comportare aumenti di *performance* dell'ordine del 20-30%, in termini sia di riduzione dei costi, sia di miglioramento del servizio.

Un'organizzazione che oggi intende intraprendere un percorso di *lean transformation* è favorita dall'esperienza e dalla cultura che si sono consolidate in più di 30 anni di lean thinking. La via più breve è la re-ingegnerizzazione dei processi 'amministrativi' tramite l'utilizzo e l'adattamento della stessa filosofia e degli stessi strumenti che hanno funzionato egregiamente in fabbrica, ponendo sempre al centro dell'attenzione il cliente: è la strada sicura per riuscire a ricavare un *lean office* da un ufficio caotico e pieno di sprechi (fig. 1).

Il sistema lean in un'azienda leader nell'elettronica di consumo

Il contesto

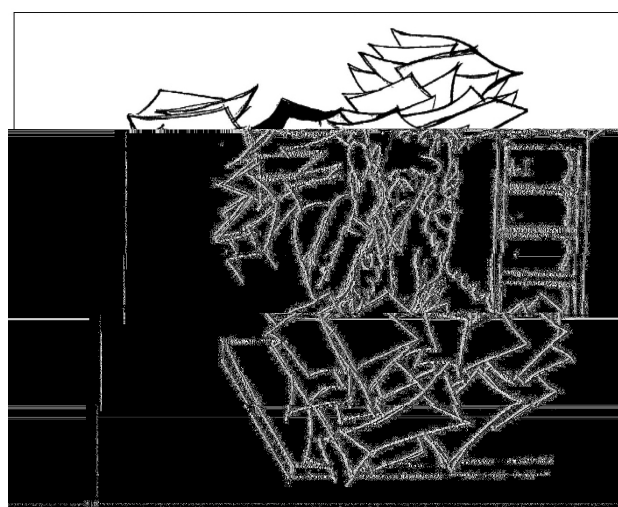
Tra i numerosi casi di che la nostra società di consulenza Considi ha affrontato negli ultimi anni, particolarmente interessante è il percorso intrapreso dall'azienda che chiameremo 'A', un'impresa che ha fatturato lo scorso anno 80 milioni di euro, dà lavoro a 200 dipendenti e sta crescendo al ritmo annuale del 20%. L'impresa si occupa principalmente della vendita di prodotti di elettronica che gestisce in modo differenziato, a seconda della tipologia e della complessità:

- Commercializzazione a marchio proprio di prodotti acquistati;

- Distribuzione di prodotti di altri marchi;
- Progettazione, produzione e vendita di prodotti personalizzati per il cliente.

La dimensione critica raggiunta dall'azienda che, pur continuando a crescere in termini di risorse e di costi, non riusciva a incrementare proporzionalmente il fatturato e il livello di servizio, ha convinto il management a intraprendere un progetto di *lean transformation* per ridurre i costi operativi e aumentare il valore per il cliente.

Fig. 1 - Un ufficio non certamente lean



Mappatura dell'organizzazione

Lavorando a stretto contatto con il personale aziendale, per prima cosa ci siamo soffermati a riflettere sul significato di 'valore' per il cliente: il tempo di consegna? La puntualità? La rapidità delle risposte sullo status dell'ordine? La cortesia? La qualità del prodotto o dell'assistenza? Questi aspetti sono tutti importanti, ma nel caso in questione abbiamo compreso che l'elemento da migliorare doveva essere anzitutto la velocità di risposta al mercato, in particolare per i prodotti commercializzati.

Il secondo tema affrontato è stato il punto di partenza per la riorganizzazione. Abbiamo deciso di intraprendere la mappatura di tutta la struttura organizzativa in termini di risorse, processi, attività, strumenti, tempi. Lo scopo era individuare in quale ufficio si nascondessero gli sprechi maggiori o dove si realizzassero i maggiori contributi al valore per il cliente. La principale differenza nell'approcciare un progetto di *lean transformation* negli uffici rispetto alla fabbrica è la quasi totale mancanza di variabili quantitative che descrivono i processi. Parlando di produzione, infatti, esistono molti elementi che consentono di individuare le priorità e i fenomeni macroscopici: sono noti infatti i volumi di prodotto, di spedito, di acquistato; si conoscono le incidenze delle diverse famiglie produttive e le ore a consuntivo e standard per centro di lavoro.

Tutto questo manca del tutto nel mondo office e la conseguenza è un certo disorientamento quando si affronta un progetto di cambiamento nei processi.

Esistono tuttavia diversi strumenti per tradurre in termini quantitativi gli elementi quali quelli organizzativi, che tradizionalmente sono considerati qualitativi. Abbiamo così rilevato i tempi spesi da tutte le risorse nei processi e nelle attività; quindi ci siamo fermati ad analizzare i risultati.

La mappatura ha subito evidenziato alcune zone di inefficienza e di sovrapposizione, soprattutto nell'Area Commerciale che, tra l'altro, rappresenta l'interfaccia tra l'azienda e il cliente ed è quella che influenza maggiormente le prestazioni di rapidità di risposta. Abbiamo iniziato così ad analizzare e riorganizzare quest'area, prestando però attenzione anche al contributo che tutti gli altri uffici danno alle attività proprie di marketing e vendite. Si tratta, in questo caso, del marketing operativo – organizzazione di eventi, gestione delle promozioni... – e non del marketing strategico, che è invece presidiato da un'altra funzione aziendale.

L'Area Commerciale dell'azienda 'A' era in realtà formata da 4 diversi uffici – numero già di per sé causa di molte inefficienze – in cui lavoravano 23 persone:

- Ufficio 1, che gestiva la vendita dei prodotti a marchio proprio sul mercato Italia;
- Ufficio 2, che gestiva la vendita dei prodotti terzi per il mercato Italia;
- Ufficio 3, che gestiva la vendita dei sistemi personalizzati su specifiche del cliente;
- Ufficio 4, per la gestione del mercato estero.

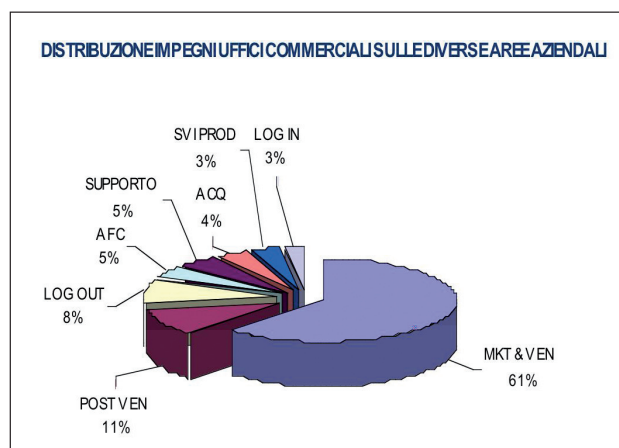
Fig. 3 - Impegno dell'Area commerciale in Marketing e Vendite

	UFFICI COMMERCIALI (GG)				RISORSE EQUIVALENTI
	1	2	3	4	
ASSISTENZA TECNICA PRE-VENDITA	81	19	34	112	1.1
FATTURAZIONE ATTIVA E CONTABILIZZAZIONE	17	30	9	209	1.1
GESTIONE AGENTI E PROVVIGIONI	153	119	85	46	1.8
GESTIONE EVENTI	146	15	61	203	1.8
GESTIONE LISTINI E CONDIZIONI DI VENDITA	3	17	15	28	0.3
GESTIONE OFFERTE E PREVENTIVI	120	21	65	90	1.3
GESTIONE ORDINI CLIENTI	418	289	111	535	5.9
GESTIONE PROMOZIONI DI VENDITA	63	62	18	40	0.8
MARKETING E COMUNICAZIONE	38		3	31	0.3
VISITE COMMERCIALI	122	20	51	176	1.6

La *mission* di ciascuno di questi uffici era la gestione amministrativa e commerciale del cliente, attraverso il presidio dei processi di gestione ordini di vendita, dall'acquisizione alla spedizione, di gestione degli agenti e di tutta l'attività di *back office* (listini, sconti, anagrafiche...). Già da una prima lettura dei risultati sono emersi dei fenomeni interessanti:

- Il tempo totale dichiarato dalle 23 risorse sui diversi processi aziendali era pari a circa 6.000 giorni/anno, ossia a 26,3 risorse equivalenti. Questo significava che per affrontare la mole di lavoro di loro competenza, le risorse commerciali dovevano lavorare più dell'orario stabilito, con conseguente stress interno e un maggior costo di straordinario per l'azienda;
- Solo il 61% del tempo degli uffici commerciali era dedicato ad attività proprie del marketing e vendite (fig. 2), secondo il dettaglio della tabella riportata nella figura 3;

Fig. 2 - Ripartizione dei tempi per processo dell'Area Commerciale

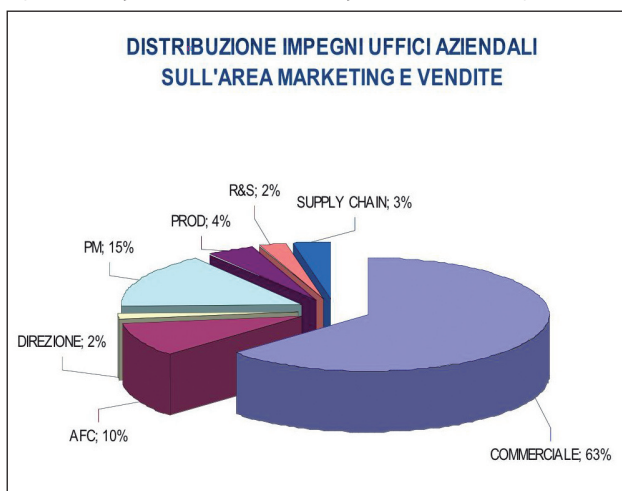


- Tutte le altre aree aziendali partecipavano, in modi e pesi diversi, ai processi di marketing e vendite (fig. 4).

A questo punto ci siamo posti alcune domande:

- Come fare per eliminare il lavoro in eccesso degli uffici commerciali, pari a oltre 3 risorse equivalenti?
- Quali sono i processi che assorbono il restante 39% di tempo delle risorse commerciali?
- È possibile riportare tali attività 'improprie' agli uffici di competenza, permettendo ai 'commerciali' di occuparsi di attività a maggior valore aggiunto?
- I tempi necessari allo svolgimento dei processi sono tutti relativi ad attività a valore, o nascondono invece inefficienze e sprechi?
- Il contributo che gli altri enti danno ai processi di vendita è voluto, o è legato a consuetudini e a problemi di competenza?

Fig. 4 - Partecipazione dei diversi uffici al processo di Marketing e Vendite



Per avere una risposta a tali questioni è stato necessario analizzare, processo per processo, le attività svolte, ricercando criticità e spunti di miglioramento, attraverso il *Value Stream Mapping*.

Il flusso del valore

Il *Value Stream Mapping* (VSM), o mappatura del flusso del valore, è una tecnica di mappatura delle attività e di visualizzazione delle informazioni e dei documenti che attraversano l'organizzazione mentre si eroga un prodotto/servizio. Tale mappatura, che parte dai clienti e risale fino ai fornitori, interni ed esterni, ha l'obiettivo d'individuare quali attività portano valore e quali sono senza valore aggiunto. La teoria insegna che per mappare il flusso occorre focalizzare l'attenzione sulla *time line*, cioè sulla linea che rappresenta il periodo che va dal momento in cui il cliente invia un ordine/richiesta al momento in cui l'azienda evade quell'ordine/richiesta. Questo perché – ricordiamo – l'attenzione deve essere sempre rivolta al cliente. Il

processo di mappatura parte dalla descrizione della *actual state map* che segue il prodotto/servizio nel flusso di valore allo stato attuale e individua ogni fase che coinvolge materiali o informazioni, per arrivare successivamente alla rappresentazione della *future state map*.

Il fine ultimo è quello di ottenere uno o più flussi, a seconda delle tipologie di prodotto/servizio, ossia sistemi "produttivi" fluidi e continui, pulsanti con la stessa frequenza di pulsazione del mercato. Tipicamente, le attività che all'interno delle organizzazioni possono essere fonte di spreco o di inutili attese sono i controlli e le verifiche, le archiviazioni, le firme, le autorizzazioni. Bisogna chiedersi, perciò, se sia proprio necessario stampare un certo documento, se non sia possibile sostituire l'archiviazione cartacea con quella ottica, perché si debba dedicare tanto tempo a certi controlli, se non si possa semplificare il processo di autorizzazione di una certa pratica...

Tornando al caso dell'azienda 'A', abbiamo innanzitutto definito su quali processi disegnare un *value stream* di dettaglio e su quali invece limitarsi a un'analisi degli sprechi. L'obiettivo era di definire le priorità del nostro intervento e di focalizzare gli sforzi.

L'evidenza delle attività a non valore, infatti, si ha già con la mappatura dettagliata del processo; l'elemento mancante è invece il tempo di attesa tra un'attività e l'altra, che viene esplicitato proprio dalla mappatura. La nostra scelta è stata quella di applicare il VSM ai processi che concorrono direttamente a generare valore per il cliente, partendo dalla gestione ordini, dalla gestione offerte e preventivi, dalle visite commerciali e dal marketing e comunicazione.

Di seguito ci soffermeremo sull'analisi del valore relativo al processo di gestione ordini, adottando per forza di cose alcune semplificazioni rispetto a un VSM canonico applicato in produzione. Limiteremo la nostra attenzione su alcuni aspetti macroscopici, ricordando però che nella realtà un VSM efficace ed utile deve essere stampato su un grande cartellone e analizzato nei minimi dettagli.

Il grafico della figura 5 rappresenta tutto il processo che, partendo dal cliente risale lungo l'azienda, fino all'acquisizione dell'ordine da parte degli uffici commerciali.

Individuato nell'ordine di vendita l'elemento da mappare, lo abbiamo seguito dalla ricezione lungo tutto il processo aziendale, esattamente come si fa per un pezzo in produzione, tracciando i tempi spesi nella sua lavorazione (tempi ciclo) e i tempi di attesa. Abbiamo rappresentato graficamente il flusso delle attività e delle informazioni in alcuni macroblocchi significativi; per ciascun "blocco", che comprende più attività, abbiamo identificato il tempo relativo alle attività a non valore aggiunto, e qui ci è stata utile la mappatura iniziale.

Come evidenziato in fig. 5, a fronte di un tempo ciclo di 69,8 minuti (di cui quasi 35 a non valore aggiunto) si ha un tempo di attraversamento di 1,6 giorni. Il volume complessivo di ordini gestiti è di circa 150 al giorno. Di fronte a questi tre dati, l'azienda ha dovuto porsi due importanti obiettivi:

1. Abbattimento del tempo totale di attraversamento, riducendo il più possibile le attese;
2. Eliminazione delle attività a non valore aggiunto.

Le azioni intraprese, comunque, spesso sono risultate correlate: l'eliminazione degli sprechi ha ridotto anche le code e viceversa. Spesso è risultato evidente quali erano le attività da eliminare o semplificare. Il problema era individuare le modalità per farlo. Il *future state* del flusso del valore, che formalizza il modello a tendere, è rappresentato sempre in figura 5. Talvolta il percorso di trasformazione è avvenuto "a gradini", ossia attraverso l'introduzione di un cambiamento importante e radicale, che per sua stessa natura viene applicato con logica top-down. Altre volte, invece, il cammino è stato graduale, attraverso molteplici interventi di miglioramento continuo, ottenuti attivando i cosiddetti cantieri kaizen.

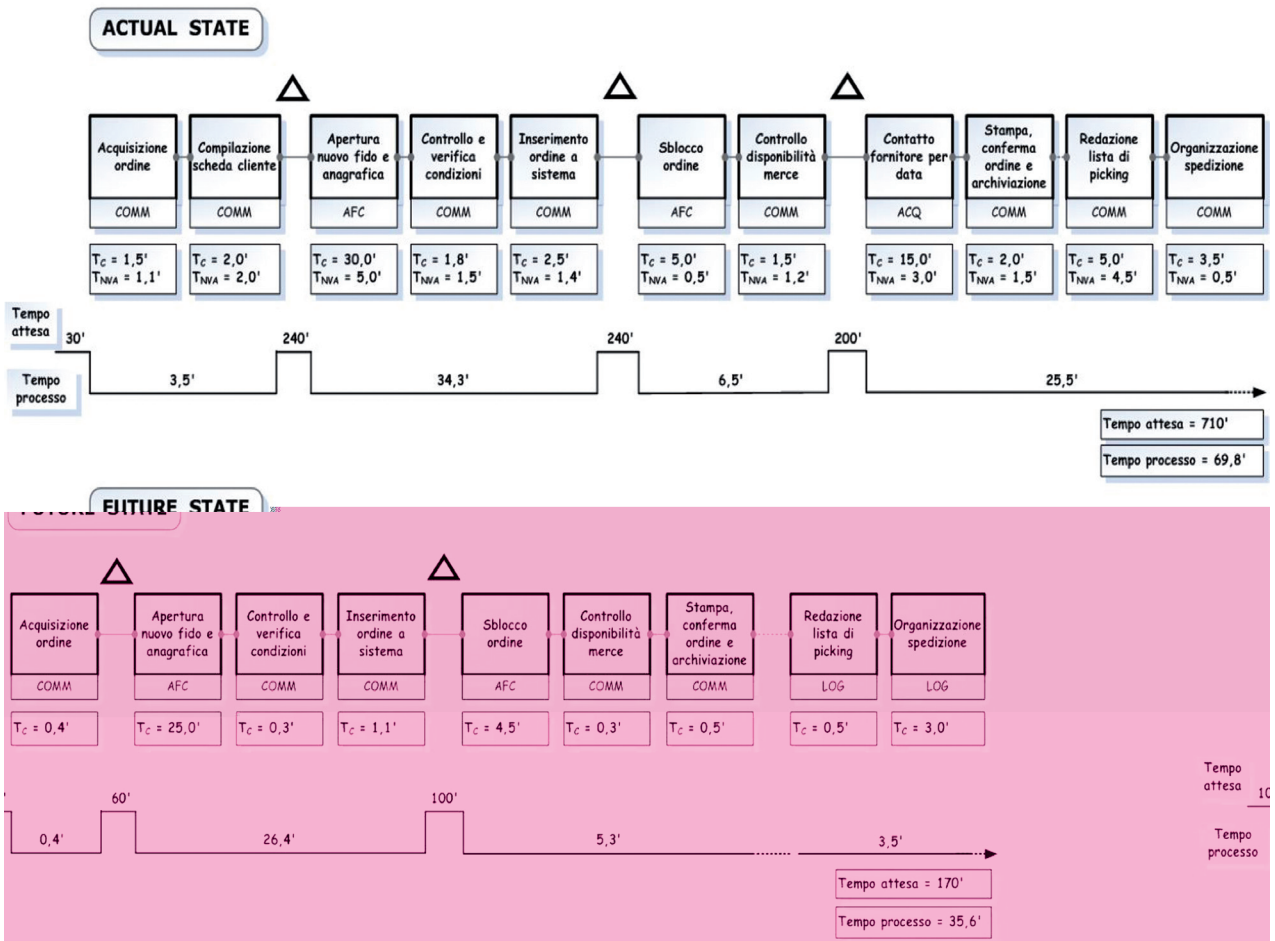
I cantieri kaizen

Per kaizen intendiamo un miglioramento incrementale e progressivo ottenibile con un processo lento e graduale, ma costante. I "cantieri kaizen" sono team di lavoro costituiti da risorse eterogenee, ma coinvolte nel flusso in oggetto (esperti, consulenti e operatori) che analizzano il flusso del valore, individuano e implementano le soluzioni di miglioramento. Il VSM diventa una buona base e un ottimo strumento per identificare i punti, all'interno del flusso, in cui attivare i kaizen.

Gli obiettivi devono essere chiari, condivisi e quantificati e il team di lavoro deve comunicare in modo esplicito e strutturato il livello di raggiungimento degli stessi nell'avanzamento di progetto.

Nel caso in oggetto, tutte le attività svolte sono state documentate utilizzando una modulistica appositamente sviluppata e formalizzata. Le soluzioni individuate e sponsorizzate dagli operativi sono un segno del successo conseguito dal progetto: l'approccio ha ridotto notevolmente la naturale resistenza al cambiamento e ha favorito la motivazione e la condivisione.

Fig. 5 - Value Stream mapping dell'azienda 'A'



Le regole messe in atto nei cantieri per realizzare il cambiamento sono state le seguenti:

- Tentare nuove azioni piuttosto che perdersi in discussioni;
- Agire subito;
- Provare e riprovare anche di fronte a errori (ragionevolmente con i tempi);
- Prediligere interventi “rozzi e rapidi” piuttosto che lenti e inutilmente eleganti.

Nell'azienda 'A' sono stati attivati diversi cantieri per fare in modo che il flusso di gestione degli ordini clienti tendesse al *future state*. Il primo intervento di importanza notevole è stato di tipo organizzativo: abbiamo unificato i quattro uffici commerciali in uno solo. Da sola, quest'operazione ha portato a un recupero di efficienza di quasi il 10%. Il miglioramento è stato ottenuto grazie all'eliminazione di attività duplicate e, soprattutto, a un miglior servizio dovuto all'interscambiabilità, e quindi alla flessibilità, delle risorse, che permette oggi di supplire a eventuali assenze. In più, l'organizzazione dell'ufficio non più per tipologia di prodotto ma per area geografica ha comportato un aumento delle conoscenze sui prodotti e una miglior gestione degli agenti, che si trovano ad avere un unico interlocutore per zona.

Subito dopo la riorganizzazione, sono stati attivati veri e propri cantieri kaizen.

Il cantiere n. 1 aveva l'obiettivo di ridurre i tempi, sia in termini di attese sia di tempo di lavoro, per quanto concerne le attività che precedevano il caricamento dell'ordine. Le soluzioni proposte e attivate sono state:

- Eliminare l'acquisizione degli ordini per telefono e favorire l'utilizzo del web. Il telefono, infatti, oltre a richiedere molto più tempo del ricevimento via mail o fax, è sinonimo di interruzione e quindi ha un impatto negativo su tutta l'attività svolta;
- Integrare la procedura web con il sistema informativo aziendale, in modo da non necessitare del re-inserimento manuale;
- Eliminare l'attività di verifica se un cliente è nuovo o no, almeno nei casi in cui questo può essere noto a priori (es. ordini web o inoltrati da agenti), dirottando gli ordini dei clienti nuovi direttamente all'ente responsabile dell'affidamento e della codifica. L'Amministrazione poi indirizzerà all'Ufficio Commerciale gli ordini solo dopo aver completato l'acquisizione del cliente. Le modalità con cui migliorare il processo di affidamento cliente sono state analizzate da un altro cantiere ad hoc;
- Eliminare la creazione della scheda cliente cartacea che costava circa 150 giorni di lavoro all'anno senza generare alcun valore.

Il cantiere n. 2 aveva l'obiettivo di focalizzare l'attenzione sulle attività a valle dell'inserimento e di migliorarle. In concreto si è dedicato a:

- Riduzione del tempo di attesa legato allo sblocco degli ordini (quattro ore in media per ordine). Tale procedura coinvolgeva un'impiegata amministrativa part time e un responsabile di Amministrazione e Finanza spesso impegnato altrove. Sono state riviste le soglie e le logiche di blocco (il 90% degli ordini che si bloccavano per fido o insoluti veniva sbloccato subito; questo toglieva significatività al concetto stesso di blocco!). Sono state previste, inoltre, deleghe per le diverse soglie di insoluto (per esempio agli agenti o ai commerciali);
- Individuazione delle cause principali della inaffidabilità dei dati di magazzino. Spesso bisognava verificare “a mano” la disponibilità dei prodotti attraverso telefonate al magazzino per poter confermare le date al cliente (1,2 minuti in media per ordine, equivalenti a 0,4 risorse). A volte, al momento di redigere la *picking list*, era necessario addirittura andare fisicamente in fabbrica per spuntare i codici evadibili (5' in media per ordine, pari a 1,5 risorse equivalenti). Per risolvere il problema l'unica via veramente efficace è stata quella di implementare un sistema verticale di magazzino integrato con il gestionale, investimento che peraltro si recupera velocemente dato l'ammontare degli sprechi che va ad abbattere;
- Eliminazione delle attività di stampa, di invio fax e archiviazione della conferma d'ordine (oltre 0,6 risorse equivalenti), sostituite con l'attivazione di un sistema elettronico di gestione documentale.

Perché i cantieri kaizen mantenessero nel tempo la tensione agli obiettivi e conservassero costantemente un trend di miglioramento, abbiamo utilizzato ampiamente gli strumenti del *Visual Management*.

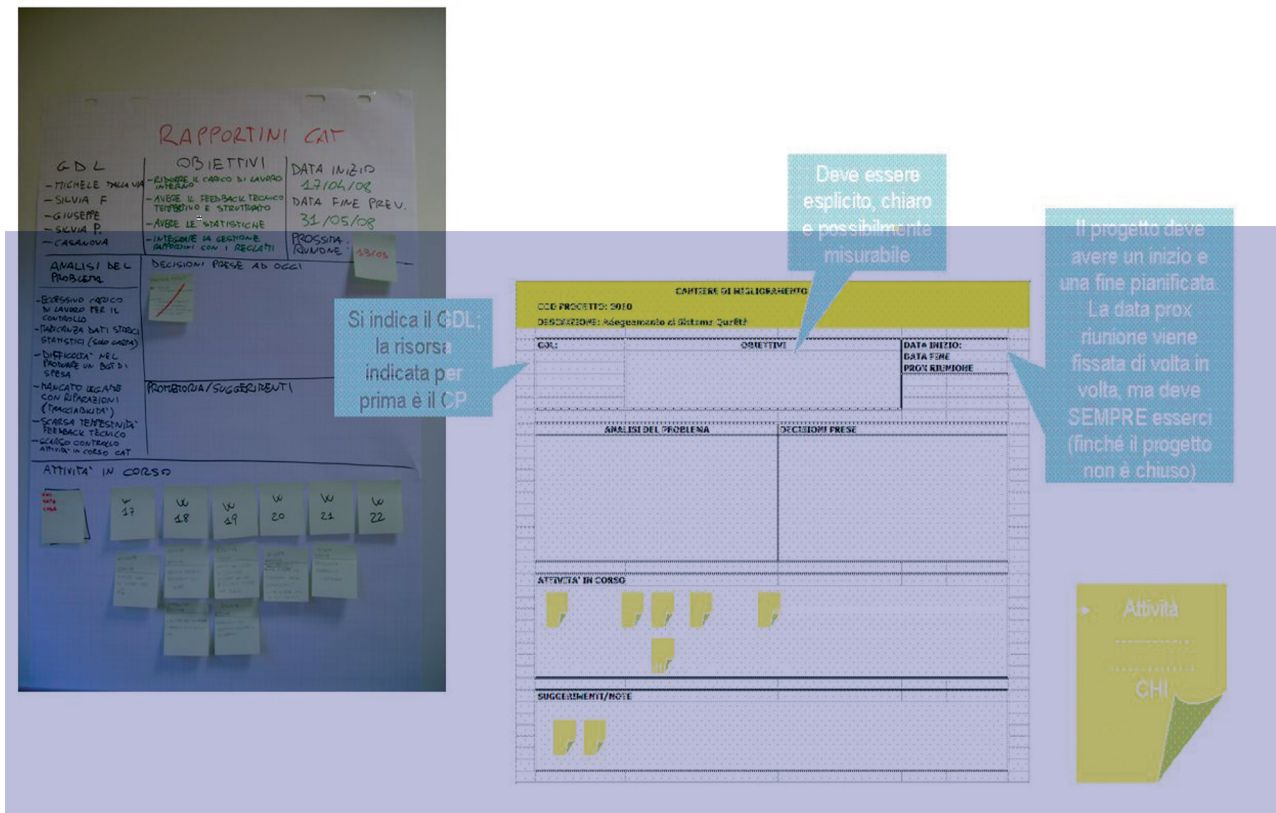
Il visual management

La gestione a vista, o *Visual Management*, costituisce un sistema informativo piuttosto intuitivo applicabile a molteplici ambiti. Fornisce informazioni su istruzioni di lavoro, status di produzione, completezza degli attrezzi, stati di avanzamento, luoghi dove trovare materiali, attrezzature e informazioni e così via. Se applicato all'operatività, agevola gli operatori nell'eseguire le loro operazioni nel modo più efficiente possibile; se usato come sistema di comunicazione rende possibile la condivisione immediata di informazioni e situazioni.

Gli strumenti della gestione a vista possono essere diversi:

1. Visualizzatori. Si tratta di grafici, indicatori o istruzioni di lavoro standardizzato che possono essere esposti e servire come guida all'operatore su come, dove e quando eseguire certe operazioni. A seconda dei casi, servono anche per comunicare indicatori, tendenze di *performance* (livello di servizio, produttività di reparto, andamento scarti...);
2. Controlli visivi (*Visual Control*). Sono indicatori di tipo semaforico che gestiscono o regolano le azioni degli operatori.

Fig. 6 - Esempio di gestione a vista



Un classico esempio sono i segnali luminosi sulle macchine utensili che segnalano con un colore la situazione del momento (verde = tutto Ok; giallo = inattivo; rosso = anomalia o avaria). Anche i cartelli kanban sono un esempio di controllo visivo;

3. Indicatori visivi di processo. Si tratta di supporti visivi che indicano il processo produttivo o il corretto flusso del materiale. Indicazioni colorate di aree per lo stoccaggio di materiali sul pavimento o strisce adesive che delimitano i corridoi sono esempi pratici di indicatori visivi di processo.

Gli strumenti di visual management possono trovare un ampio ambito di applicazione negli uffici, dove spesso la condizione delle informazioni sviluppa il senso di appartenenza e una tensione al risultato.

Nel nostro caso è risultato molto utile, per la gestione dei cantieri, predisporre dei cartelloni (cfr. la fig. 6) in cui esplicitare gli obiettivi, le azioni in corso, le scadenze e i responsabili. I cartelloni relativi ai diversi cantieri che l'azienda ha attivato sono stati esposti in un'area visibile ai diversi enti aziendali. È stata aperta, infatti, una *control room* per comunicare a tutti lo stato di avanzamento e i risultati ottenuti per ogni progetto che l'azienda stava affrontando. Spesso le riunioni dei cantieri kaizen, che devono essere rapide e frequenti, sono state tenute nella *control room*, in piedi davanti al cartellone, con un aggiornamento dei dati in tempo reale.

Alcuni risultati

L'azienda 'A' sta continuando nella sua attività di riorganizzazione e molti cantieri risultano a oggi ancora aperti e nel pieno della loro attività. Molti risultati sono già stati conseguiti e molti altri arriveranno nel prossimo futuro. Alcune conclusioni, tuttavia, possono già essere a nostra disposizione. In circa 6 mesi di lavoro e con l'applicazione delle diverse soluzioni proposte, l'Area Commerciale è già riuscita a ridurre mediamente del 15% i tempi spesi nei principali processi di marketing e vendite. Sono stati ridotti, inoltre, del 50% i tempi spesi nelle attività non di propria competenza che, come abbiamo potuto notare, all'inizio del progetto rappresentavano il 39% dell'impegno globale. Ciò che è più importante, tuttavia, è l'assimilazione dei principi *lean*: la cultura aziendale sta cambiando ed ora i primi ad evidenziare uno spreco, sia esso fisico, logico o intellettuale, sono proprio i dipendenti dell'azienda! Ad esempio, per definire come e dove disporre le scrivanie e i mobili del nuovo ufficio commerciale unico, sono stati utilizzati gli strumenti tipici che il *lean thinking* propone per la definizione del layout in fabbrica. Tra loro è stata utilizzata con efficacia la cosiddetta "spaghetti chart" che misura e rappresenta i chilometri percorsi da un prodotto/documento. Anche le singole postazioni di lavoro sono state organizzate secondo i principi delle "5S", all'insegna dell'ordine e della pulizia e sotto lo slogan "Un luogo dove c'è tutto quel che serve e tutto è al suo posto".

Il cammino verso il lean office

I passi da compiere

Le modalità per intraprendere il percorso verso il lean office nella propria azienda possono essere varie: dipende dalle caratteristiche e dalle situazioni esistenti nell'impresa. L'approccio da seguire per applicare un sistema di lean office in un'azienda manifatturiera sarà diverso dall'approccio che serve a rivedere l'intera organizzazione di un'azienda di servizi (banca, ospedale, società di assicurazioni...).

Ma quali sono i passi principali che l'azienda deve compiere?

Il punto di partenza è sempre lo stesso: comprendere e misurare la situazione esistente. È sempre valido il principio che solo ciò che si conosce e si misura si può migliorare. Riuscire a dimensionare gli sprechi in termini di costo, anche quando tali sprechi sono percepiti o addirittura evidenti, diventa spesso un'incredibile spinta per intraprendere la strada del lean office. D'altra parte il lean thinking offre un metodo oggettivo per stabilire degli obiettivi misurabili e concretamente realizzabili. Per esempio, scoprire che, mettendo in ordine decrescente di impegno di tempo le attività di un ufficio acquisti, al primo posto si trova il controllo delle discrepanze nelle fatture passive e all'ultimo l'attività di marketing di acquisto, è un risultato – peraltro molto ricorrente – che mette sul chi va là management o imprenditori. Oppure, dimostrare con dati alla mano che la procedura di fatturazione – un processo che dovrebbe essere quasi del tutto automatizzato e gestito con elaborazioni informatiche – richiede il tempo di due persone equivalenti ogni mese per sistemare anomalie e dati mancanti fa subito correre ai ripari. Ancora, scoprire che gran parte dei dati commerciali, come offerte o listini, è gestita con strumenti office e richiede ore e ore di data entry senza generare conoscenza strutturata e condivisa in azienda, può offrire lo spunto per una serie di valutazioni e per contromisure risolutive. In questi casi chiedersi quanto si potrebbe risparmiare investendo in un nuovo strumento informativo, o implementando una procedura a sistema, può essere assolutamente necessario, soprattutto stimando il ritorno dell'investimento.

Dopo le necessarie misurazioni, l'azienda deve disegnare il proprio *Value Stream* per individuare le attività che generano valore (sulle quali concentrare tempo e attenzione), le attività non a valore ma necessarie (da ridurre al massimo) e le attività non a valore e non necessarie (da eliminare).

L'analisi di questi ultimi due tipi di attività deve portare a individuare le azioni volte alla loro eliminazione o riduzione, massimizzando così la velocità dei processi, riducendo la complessità strutturale e gestendo più efficientemente

gli spazi a disposizione. Soluzioni che solo a posteriori sembrano scontate talvolta emergono spontaneamente proprio dalla mappatura dei processi attuali.

È grazie a queste attività che, se in un ufficio di assistenza post vendita si ricerca un miglioramento del livello di servizio senza aumentare le risorse, si riesce a far fronte agli impegni, concentrando l'assistenza ai clienti su due persone equivalenti attraverso dei turni, piuttosto che avere sei risorse continuamente interrotte da telefonate e e-mail. È sempre grazie a questo genere di attività che diventa immediato rivedere il lay-out degli uffici, sistemando in postazioni vicine persone che devono scambiarsi frequenti e molte informazioni per svolgere il proprio lavoro. Precedentemente esse si trovavano, magari, in uffici distanti o addirittura su due piani diversi.

La lean transformation parte dal cuore

L'estensione della filosofia Lean anche ai processi amministrativi richiede un impegno costante da parte delle risorse interessate alla trasformazione. Il vero motore rimane infatti sempre la persona, che deve essere consapevole del cambiamento necessario e possibile. Non basta riformulare i processi in ottica Lean; occorre modificare le proprie routine cognitive consolidate, i propri modi di fare e di lavorare. Si devono definire nuovi comportamenti *lean oriented* per ottenere, nel modo migliore, gli obiettivi e i valori che l'azienda vuole esprimere.

Per affrontare con successo un progetto Lean, è necessario coinvolgere tutti i dipendenti in un disegno complessivo e coerente. Questo richiede notevoli capacità di leadership da parte dei responsabili per riuscire a far apprendere ogni aspetto del cambiamento, sviluppando un adeguato programma di formazione e diffondendo nell'organizzazione un messaggio forte e chiaro: ciascuno, ognuno per il suo ruolo, è una parte importante del movimento complessivo e tutti devono garantire un contributo fattivo al processo e impegnarsi a guidarlo verso l'eccellenza.

Sintetizzando, sulla base dell'esperienza di molti progetti di *lean transformation* possiamo affermare che i migliori risultati si ottengono con un approccio che sia 'graduale' e 'coinvolgente'. Graduale, ossia sistematico, passo-passo, stile kaizen, in modo da permettere che avvengano i necessari cambiamenti culturali e che abbiano il tempo di radicarsi. In questo modo si prevengono i deleteri fenomeni di resistenza e si accettano volentieri nuovi metodi per una migliore performance. Coinvolgente, perché quando le persone contribuiscono a un progetto di miglioramento con le proprie idee è più facile che si ottengano risultati eccellenti in quanto sono esse stesse che insisteranno per attuare le proposte elaborate dalla propria testa, anzi dal proprio cuore.