



Principi e strumenti Lean nel mondo dei servizi

Claudio Carbonaro

LEAN CLUB

Programma e date



Giorno 1

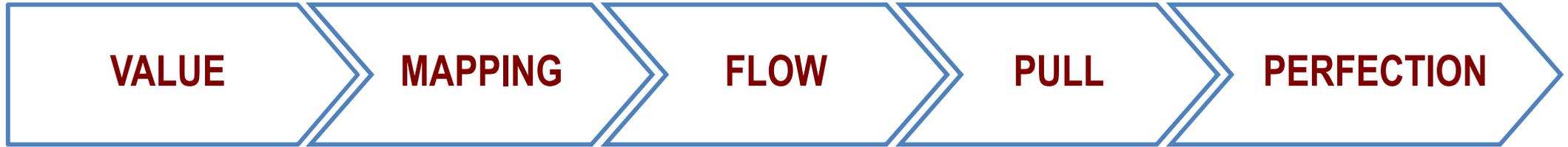
- Il Lean Thinking
- Il percorso dallo standard al miglioramento continuo
 - i metodi
 - gli strumenti
 - l'eliminazione degli sprechi
- Lean Game: dalla teoria alla pratica



Giorno 2

- Il Value Stream Mapping
- La costruzione della mappa
- Esercitazione pratica:
 - Costruzione di una “Mappa del Valore” actual state
- Il modello della “Lean Organization”
- L'approccio al cambiamento

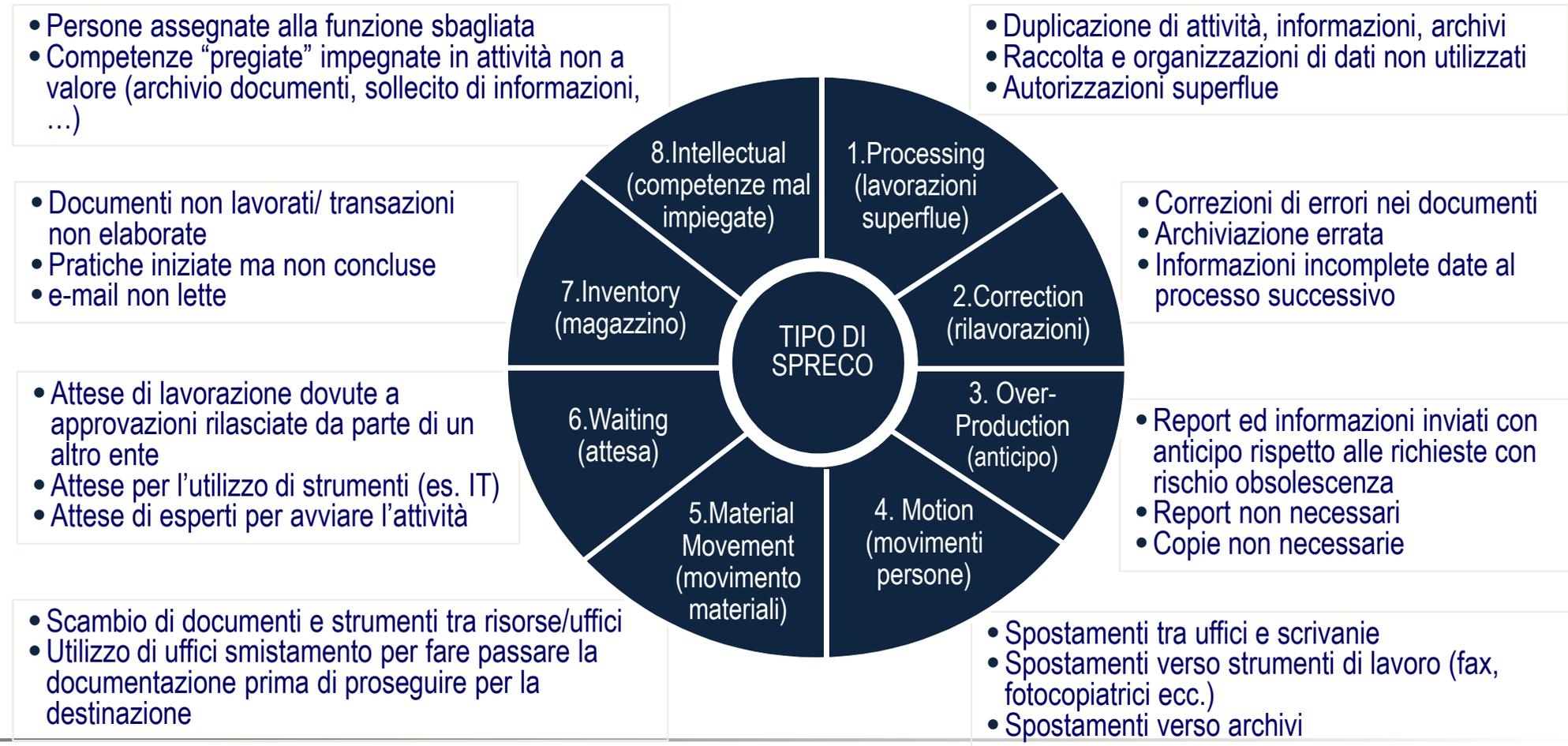
I cinque principi



- Il punto di partenza nell'eliminazione degli sprechi è la corretta identificazione di quale sia il valore di ciò che viene prodotto / erogato visto dal cliente / fruitore
- Mappare il flusso del valore e individuare le attività che non generano valore
- L'organizzazione deve superare la struttura funzionale per realizzare modelli che diano visibilità e organicità all'intero processo aziendale continuando a mantenere l'unità del coordinamento e della responsabilità decisionale
- La produzione /erogazione di un prodotto/servizio deve essere il più possibile subordinata all'effettivo manifestarsi della domanda
- Il riferimento con cui confrontarsi nei progetti di miglioramento guidati dai principi lean non sono gli standard o i benchmark ma la perfezione. Ovviamente questa va intesa come l'asintoto che seppur irraggiungibile rappresenta il riferimento costante verso il miglioramento continuo

Il concetto di “MUDA”

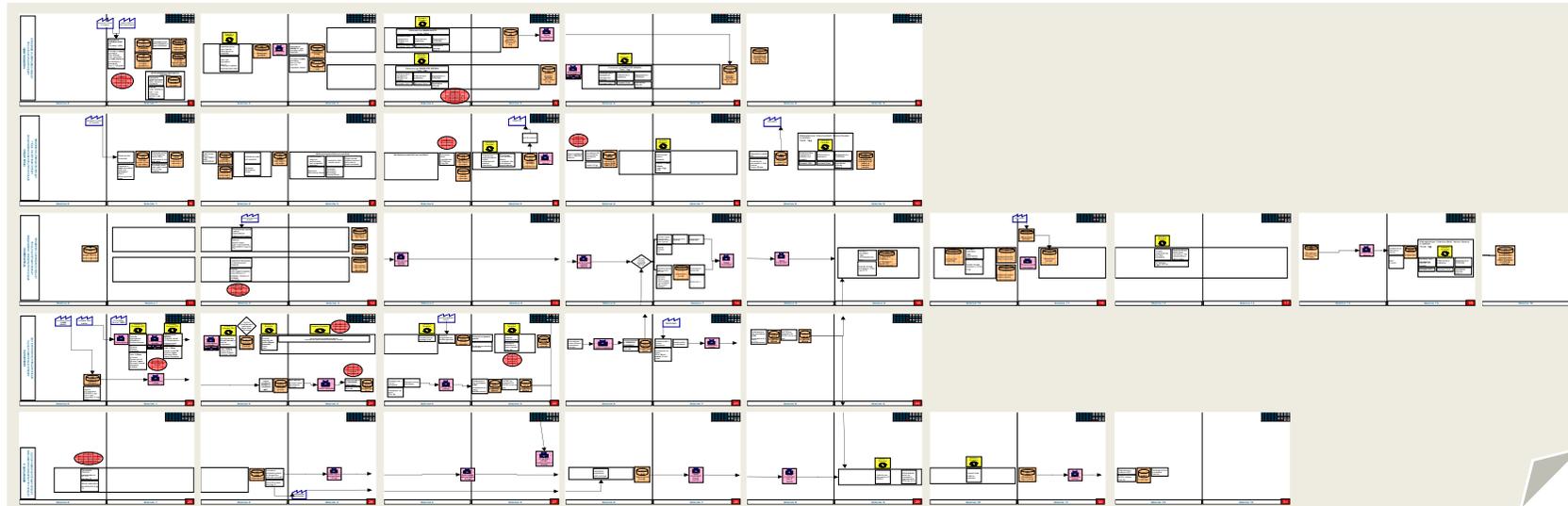
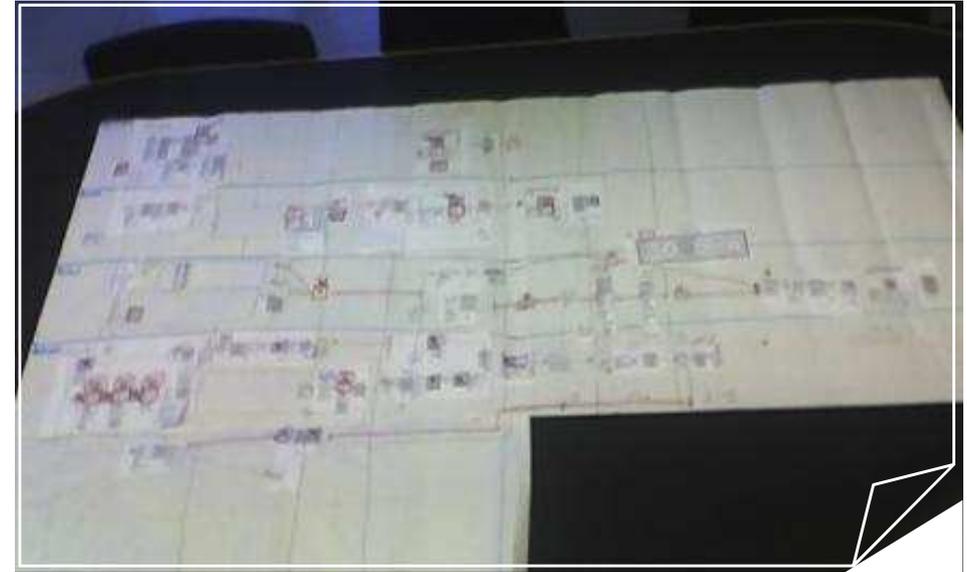
- **Sprego** (in giapponese Muda) è qualsiasi cosa che **non aggiunge valore** direttamente al servizio o non contribuisce alla realizzazione dello stesso
- Lo spreco aggiunge solo **tempo e costo**, non valore



Il percorso di applicazione



Value Stream Mapping - esempio

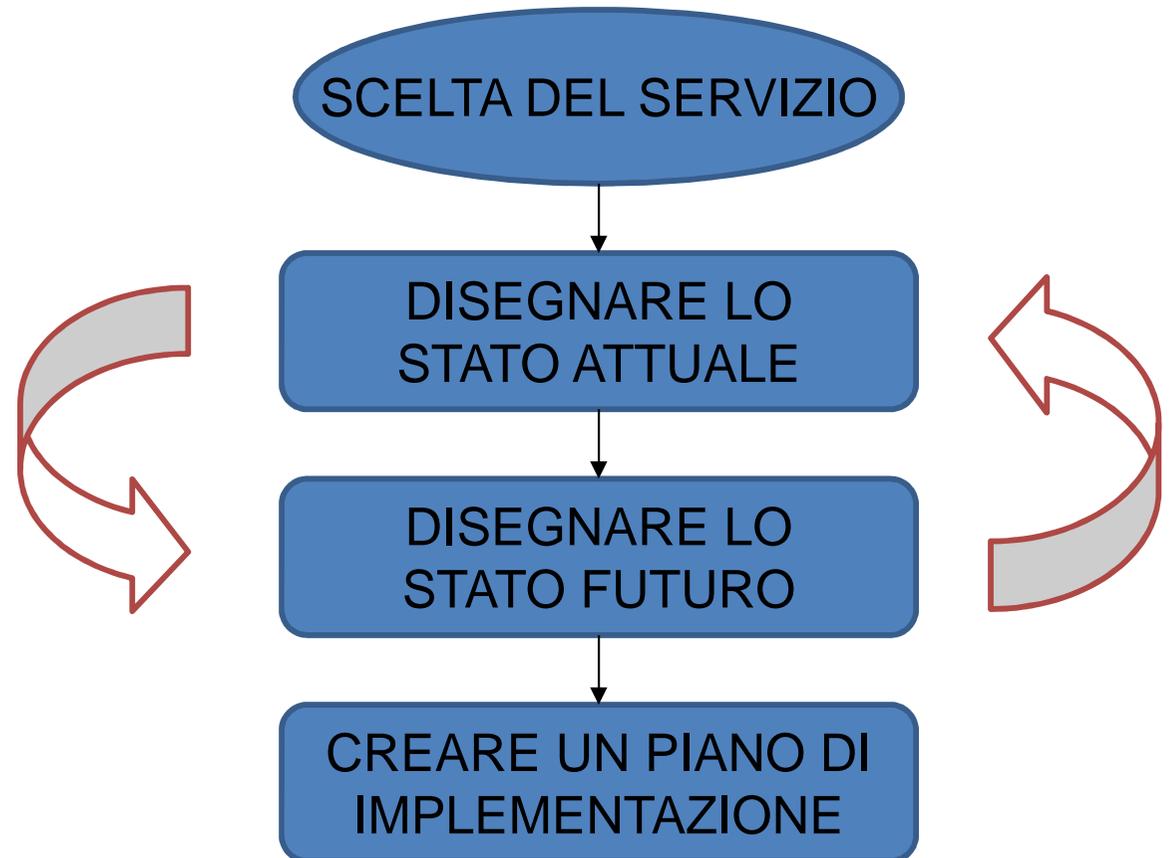


Il motivo dell'analisi del flusso del valore

La mappa rappresenta un punto di vista privilegiato dal quale guardare l'azienda:

- mostra l'intero **flusso**, superando l'ottica dei singoli processi
- aiuta a vedere **dove nasce lo spreco** e da cosa è causato
- collega i principi alle **tecniche snelle**
- aiuta a creare uno "**stato futuro**" e il piano per renderlo operativo

Le fasi operative:

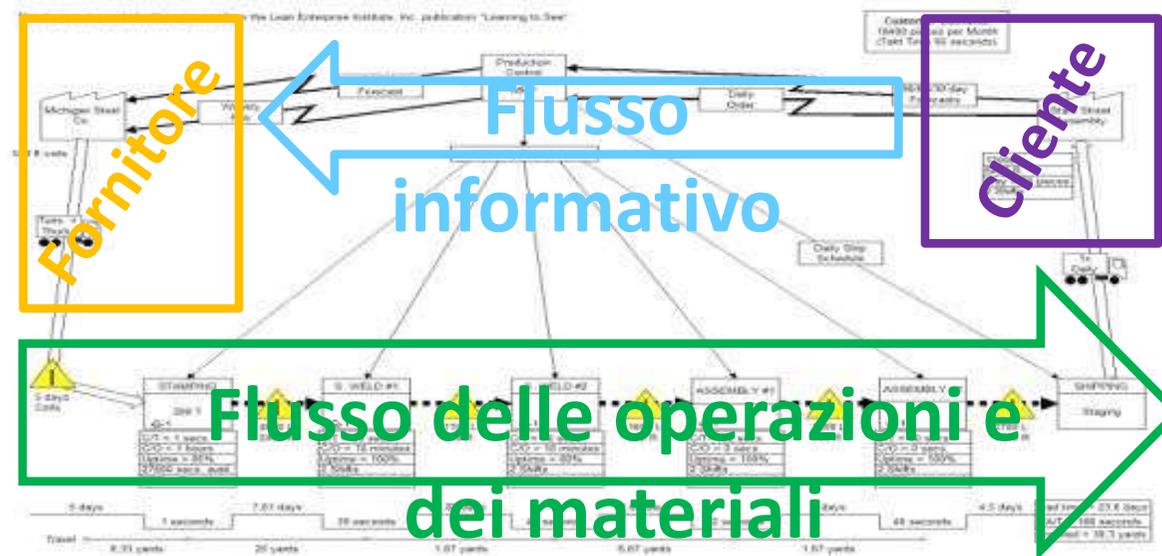


Creare il flusso del valore

Mappare il Flusso del Valore

Il **Flusso del Valore** è l'insieme di tutte quelle attività necessarie per condurre un prodotto/servizio attraverso i compiti critici di un qualunque business:

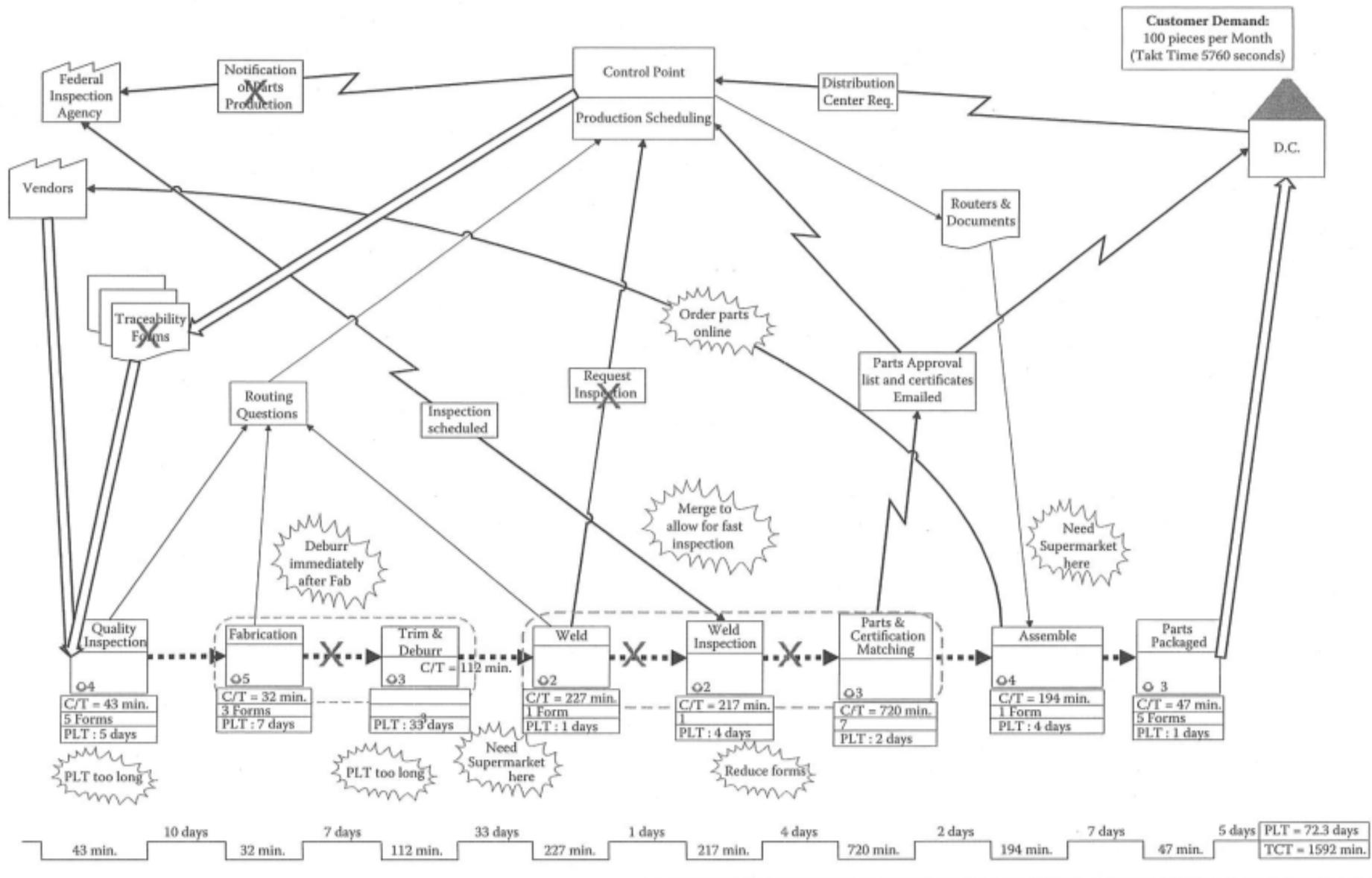
- Sviluppo prodotti: dalla concezione al lancio
- Gestione delle informazioni: dall'ordine alla consegna
- Produzione fisica: dalle materie prime al prodotto finito



Simbologia

	Attore: • Cliente • Fornitore		Flusso Informativo Elettronico		Processo		Flusso Informativo Elettronico		Trasferimento materiale First In First Out
	Documento		Flusso Informativo Manuale		Scorta		Coda di processo		Trasferimento prodotti finiti
	E-Mail		Attività (Flusso Informativo)		Supermarket		Prelievo componenti		Trasferimento materiale LOGICA PUSH
	Controllo visivo		Livellamento della produzione		Lotto di Kanban		Pull Sequenziale		Kanban di produzione
	Vettore di trasporto		Operatore		Contenitore Kanban		Lotto		Kanban di prelievo
	Trasferimento manuale componenti		Centro di controllo	Principali convenzioni adottate per la rappresentazione del flusso del valore.					

Esempio di mappa AS IS "commentata"



Esercitazione

- Il Sig. Rossi dopo diversi anni di lavoro da dipendente ha deciso di mettersi in proprio. Per poter operare individualmente, però, secondo la normativa vigente in Italia è necessario aprire la partita IVA che va richiesta al Registro Imprese presso la Camera di Commercio locale. Il Sig. Rossi quindi, dopo essersi informato sulle procedure che deve seguire e aver raccolto e compilato la modulistica necessaria, si reca alla sede della Camera di Commercio più vicina (CCIAA).
- Una volta entrato nella CCIAA, il Sig. Rossi cerca lo sportello idoneo e si mette in coda. L'attesa è lunga: il Sig. Bianchi, addetto allo sportello, controlla una ad una tutte le pratiche ricevute; saranno almeno 5 minuti a pratica e davanti ci sono 10 persone ad aspettare! Quando finalmente è il suo turno, il Sig. Rossi consegna la pratica e l'addetto inizia a scorrere velocemente la pratica per verificare che non vi siano errori. Purtroppo il Sig. Rossi ha dimenticato di inserire il codice fiscale, per cui gli viene restituita tutta la modulistica e gli richiede di compilare il campo mancante.
- Dopo che sono state eseguite tutte le correzioni necessarie, il Sig. Rossi riconsegna la pratica e il Sig. Bianchi verifica nuovamente che la pratica sia compilata correttamente in tutte le sue parti. Stavolta la pratica è corretta, per cui la protocolla e la archivia insieme alle altre pratiche ricevute allo sportello; contemporaneamente informa il Sig. Rossi del fatto che la sua pratica verrà esaminata più attentamente da altri colleghi e che se tutto procede per il meglio nel giro di pochi giorni, massimo una settimana, avrà la sua partita IVA.
- ...

- Una volta terminato l'orario di sportello, tutte le pratiche raccolte vengono distribuite tra gli addetti del Registro Imprese in funzione della tipologia di modulo affinché vengano controllate ed evase. La pratica del Sig. Rossi viene così presa in carico dal Sig. Verdi che inizia ad effettuare l'istruttoria; dopo una ventina di minuti, quando ormai ha controllato tutta la modulistica, l'addetto si accorge che purtroppo il Sig. Rossi ha dimenticato di allegare la copia della Carta d'Identità senza cui non è possibile procedere con l'evasione della pratica. Il Sig. Verdi quindi sospende il protocollo secondo la procedura di sospensione e scrive una lettera raccomandata al Sig. Rossi per avvisarlo dello stato della pratica e descrivendogli cosa deve fare.
- Passano due settimane e il Sig. Rossi ancora non ha risposto alla raccomandata. Il Sig. Verdi quindi telefona al Sig. Rossi per sollecitarlo a correggere la pratica e per avvisarlo che se la pratica non sarà regolarizzata entro le successive due settimane si vedrà costretto ad intraprendere la procedura di annullamento del protocollo e a rigettare la pratica, cosicché il Sig. Rossi si ritroverà a dover ricominciare tutto daccapo. Il Sig. Rossi a questo punto si innervosisce e comincia a lamentarsi sulla scarsa efficienza del sistema pubblico italiano. Dopo 20 minuti passati al telefono, finalmente il povero Sig. Verdi riesce a tranquillizzare il Sig. Rossi e a procedere col proprio lavoro; e pensare che secondo le procedure previste dal sistema camerale, lui non dovrebbe neanche effettuare le chiamate di sollecito, pensa che riconoscenza!
- ...

- Dopo qualche giorno finalmente arriva la documentazione necessaria per la regolarizzazione della pratica. Il Sig. Verdi, quindi, riprende in carico la pratica del Sig. Rossi ed esegue nuovamente l'istruttoria per verificare che tutto sia a posto. La pratica stavolta è corretta e completa in tutte le sue parti, per cui può essere caricata all'interno del sistema informatico camerale prima della sua evasione. Il Sig. Verdi così porta la pratica alla Sig.ra Rosa che si occupa del caricamento.
- Durante il caricamento, però, la Sig.ra Rosa si accorge che c'è un campo all'interno della pratica che non è stato compilato, ma che probabilmente può essere omesso. Dopo una breve verifica nelle procedure camerali, la Signora trova conferma del fatto che effettivamente la compilazione del campo non era necessaria e procede quindi al caricamento e successivamente all'evasione della pratica.
- A questo punto la pratica viene stampata e portata al dott. Marrone, Responsabile del Procedimento, che per scrupolo personale effettua un ultimo controllo per verificare che tutto sia a posto. La pratica è corretta e quindi finalmente il Sig. Rossi potrà avere il proprio numero di partita IVA!

Descrizione esercizio – Parte 1

- Fare la mappatura del processo di evasione della pratica “AS-IS”
- Stimare il lead time e il tempo di lavorazione pratica
- Verificare la fattibilità da parte dell’ufficio di gestione pratica a lavorare tutte le pratiche in ingresso

Numero pratiche in ingresso / anno	8.200
Tasso pratiche non corrette allo sportello	5%
Tasso sospensione	30%
Tasso pratiche riverificate al caricamento	10%
Numero di addetti (a tempo pieno su gestione pratica)	5
Ore di apertura sportello	mezza giornata tutti i giorni
Ore lavorative giornaliere	7,2 / gg
Giorni lavorativi /anno	220

- Nota: per tutte le attività di cui non sono indicati i tempi (es. caricamento e stampa pratica) considerare 5 minuti, tranne che per protocollazione e archiviazione (1 min)

Mappatura VSM di un processo: legenda (semplificata)



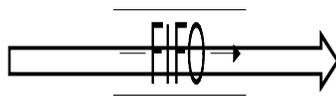
Descrizione attività con indicazione del Tempo Ciclo



Freccia di spinta che indica attività sequenziali



Coda



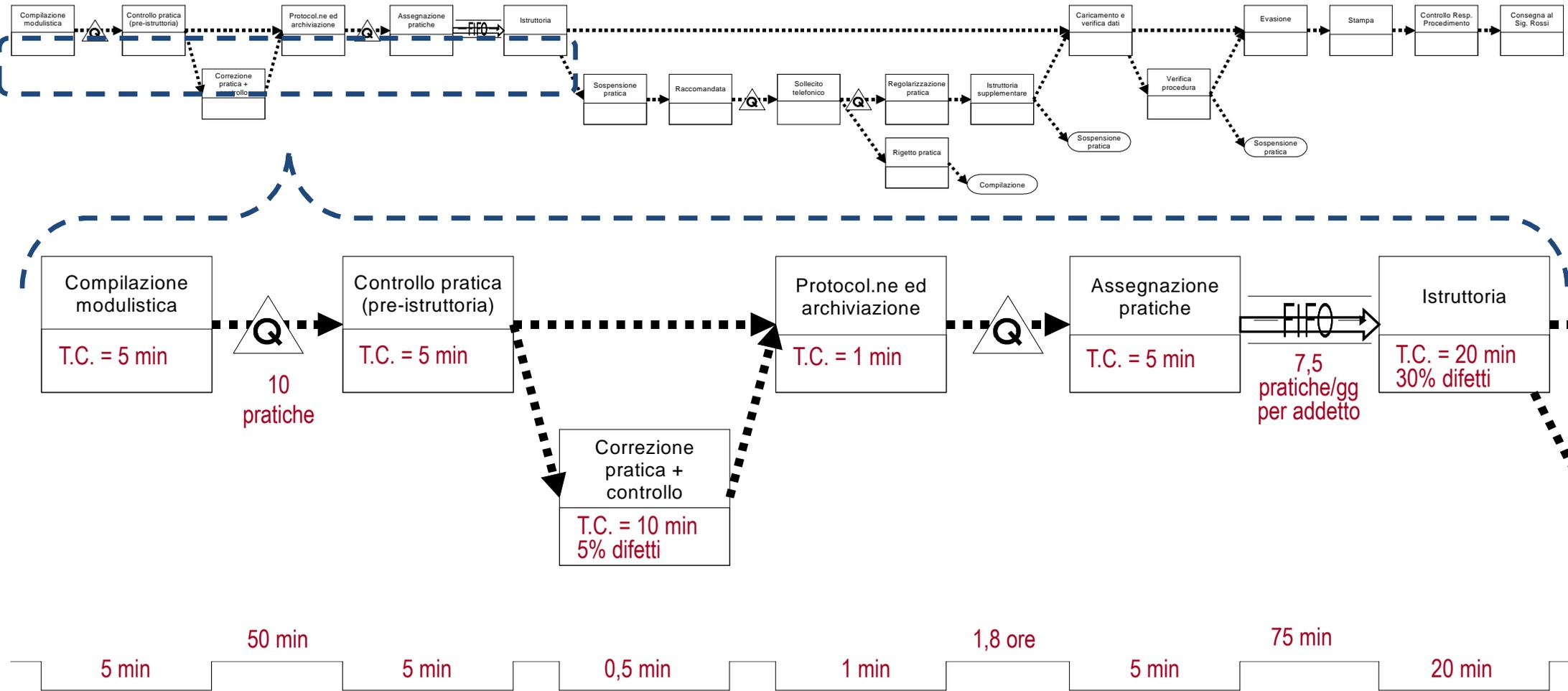
Freccia per indicare attività sequenziali con presenza di magazzino che viene svuotato secondo la logica FIFO (first in – first out)



Interruzione del processo che viene ripreso dall'attività indicata nella forma



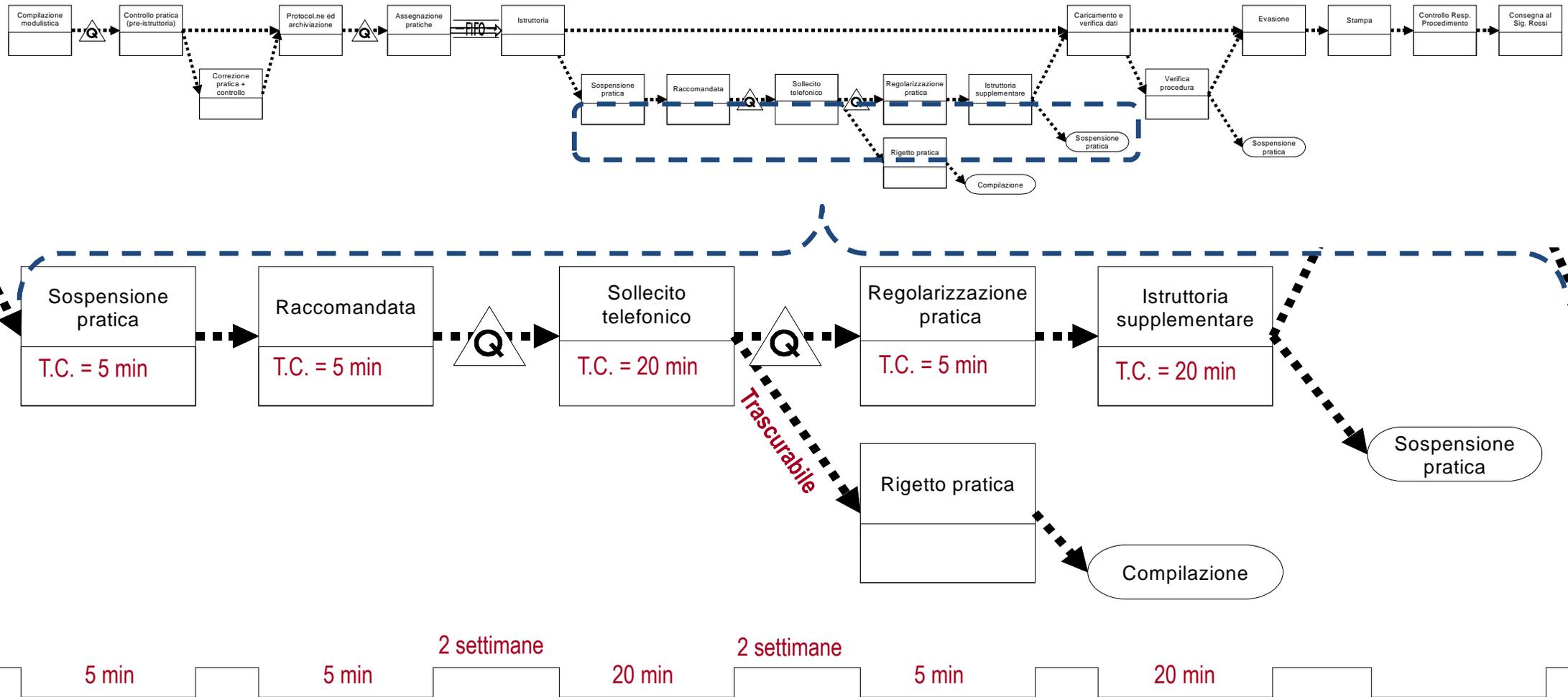
Soluzione: mappatura AS-IS (VSM)



$$L.T. = 5 + 5 \cdot 10 + 5 + 10 \cdot 0,05 + 1 + 7,2/4 \cdot 60 + 5 + 20 \cdot 7,5/2 + 20 = 269,5 \text{ min}$$

$$T.C. = 5 + 5 + 10 \cdot 0,05 + 1 + 5 + 20 = 36,5 \text{ min}$$

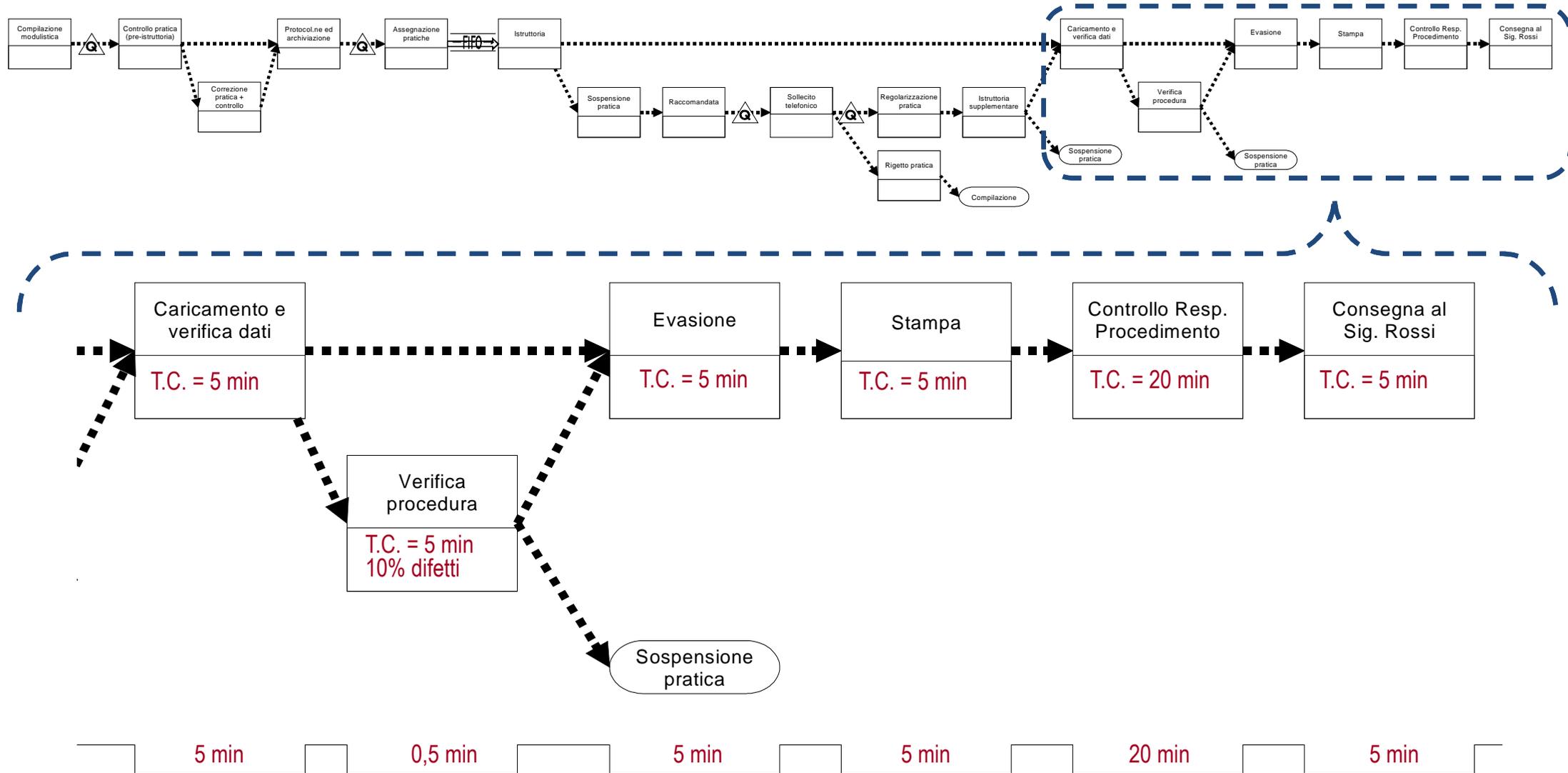
Soluzione: mappatura AS-IS (VSM)



$$L.T. = (5+5+2 \text{ settimane} + 20 + 2 \text{ settimane} + 5 + 20) * 0,3 = 2.608,5 \text{ min}$$

$$T.C. = (5+5+20+5+20) * 0,3 = 16,5 \text{ min}$$

Soluzione: mappatura AS-IS (VSM)



$$L.T. = 5 + 0,5 + 5 + 5 + 20 + 5 = 40,5 \text{ min}$$

$$T.C. = 5 + 0,5 + 5 + 5 + 20 + 5 = 40,5 \text{ min}$$

Risultati quantitativi

- Stima dei tempi:
- Lead Time = 1,37 settimane
- Tempo Ciclo = 93,5 min = 1,6 ore
- Tempo Ciclo (CCIAA) = $93,5 \text{ min} - 5 \text{ (compilazione)} - 5 \cdot 0,05 \text{ correzione} - 5 \text{ (regolarizzazione)} = 83,25 \text{ min}$

Verifica di fattibilità:

Minuti disponibili /anno	95.040
Addetti	5
Totale disponibilità (min)	475.200
Tempo lavorazione pratica (solo CCIAA)	83,25
Capacità produttiva annua:	5.708
Pratiche in ingresso / anno:	8.200
Δ pratiche lavorabili – pratiche in ingresso	-2.492

→ Allo stato attuale la CCIAA non è in grado di soddisfare la domanda

Descrizione esercizio – parte 2

- Con l'obiettivo di offrire lo stesso servizio senza aumentare il costo e mantenendo invariato (obiettivo di minima!) il livello di qualità, provare a disegnare un nuovo flusso
- Note:
 - Tutte le persone possono svolgere tutte le attività (e non vi sono vincoli a livello contrattuale)
 - Possono essere eliminate tutte quelle attività che non sono obbligatorie per legge
 - Il sollecito telefonico, benchè non previsto dalla normativa, è ritenuto un'attività a valore, garanzia di un livello di servizio adeguato all'utenza

Presentare le proposte di miglioramento

Regole operative

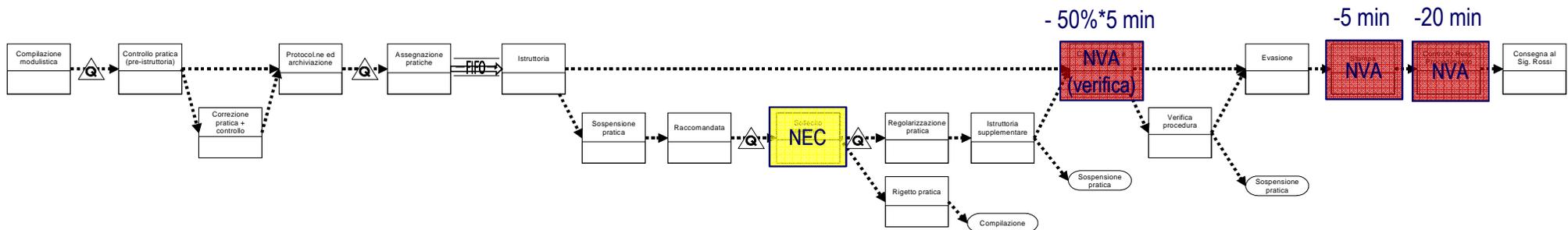
Le presentazioni dovranno focalizzarsi su:

1. Presentazione Scenario “AS IS”
2. Gap analysis tra “AS IS” e “TO BE”
3. Risorse necessarie:
 - Tempi
 - Costi
 - Altro
4. Benefici attesi (Quality, Cost, Delivery)
5. Tempi di realizzazione (GANTT)

Un rappresentante per team presenterà la proposta di miglioramento in max 15'

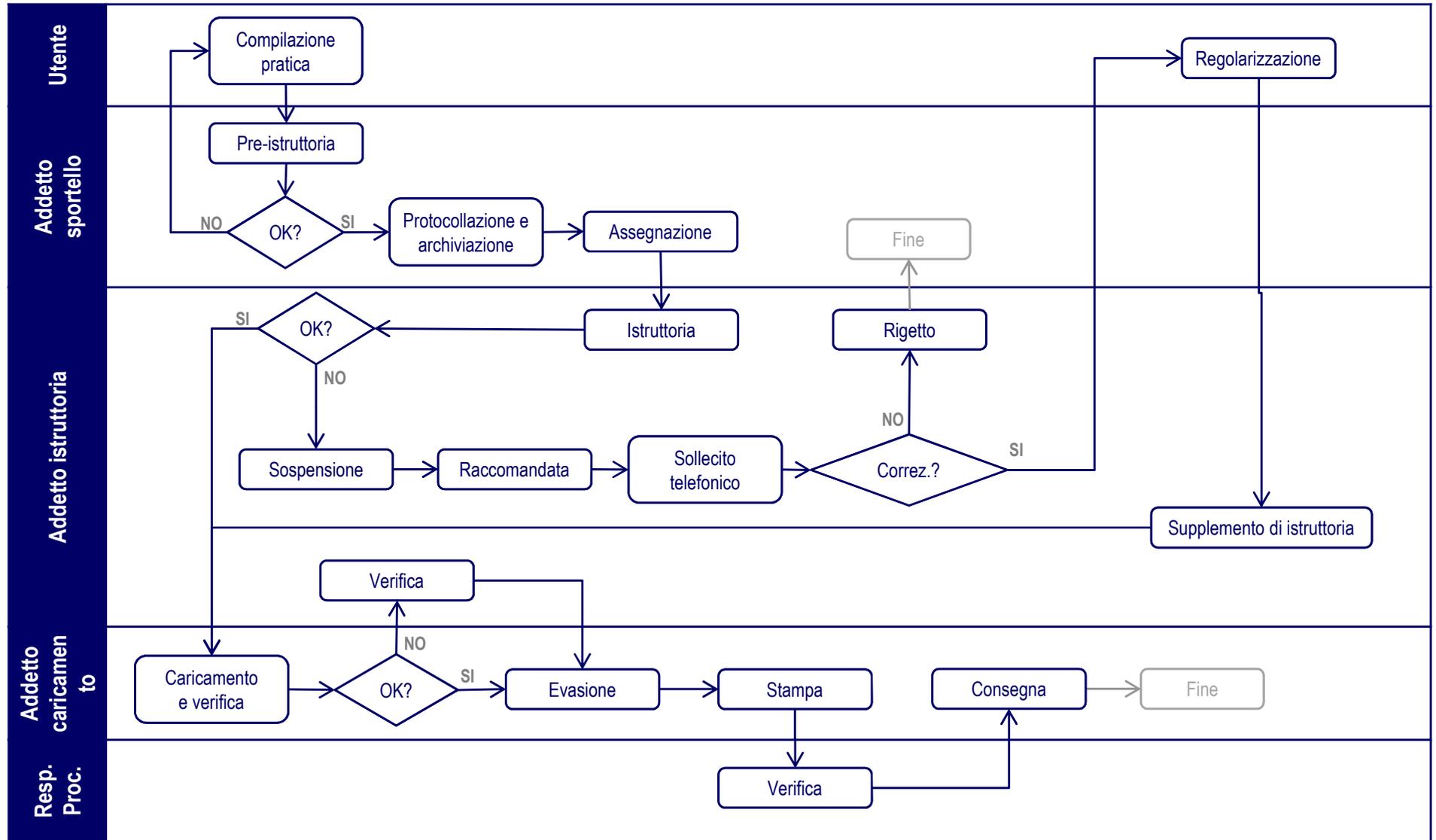
Una possibile soluzione

- Eliminazione delle attività a non valore aggiunto:
 - Verifica da parte del Responsabile del Procedimento
 - Stampa (attività necessaria al controllo da parte del Responsabile del Procedimento)
- Accorpamento delle attività sotto la responsabilità di un'unica persona
 - L'attività di verifica durante in caricamento non viene più svolta, in quanto già fatta in fase di istruttoria



	AS IS	TO BE
Tempo lavorazione pratica (solo addetto)	83,25	55,75
Capacità produttiva annua:	5.708	8.524
Pratiche in ingresso / anno:	8.200	8.200
Disponibilità / eccedenza:	-2.492	+324

Esempio di mappatura a flusso



L'approccio al cambiamento

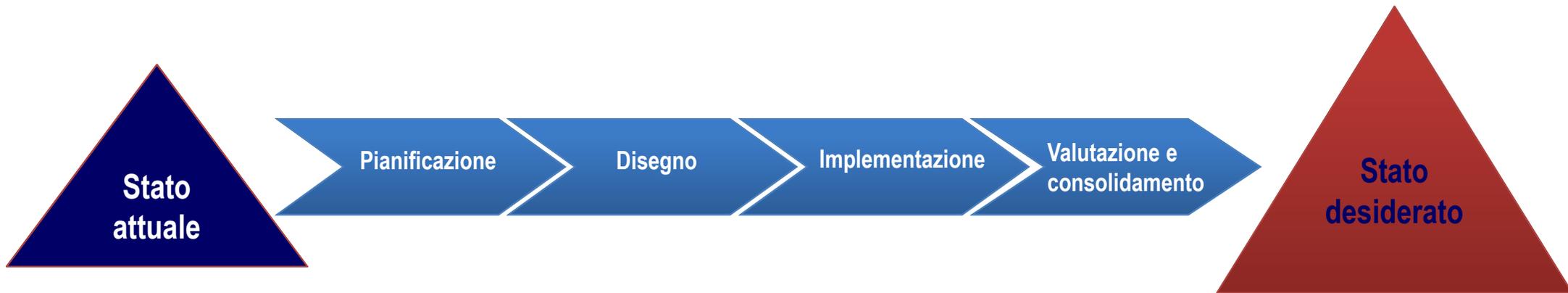
Perché è necessario cambiare

- **Le motivazioni alla base della trasformazione Lean**
- Migliorare il valore del **servizio reso ai Clienti** → più qualità erogata, minori tempi di risposta.
- Migliorare l'**esperienza complessiva** che i Clienti vivono interfacciandosi con l'intera organizzazione → miglioramento degli aspetti comunicativi e relazionali.
- Contenere i costi per **liberare risorse** → lavorare meglio e servire quindi più Clienti, in modo migliore.
- Migliorare le **condizioni di lavoro** → soddisfazione del personale e clima.

Il valore dell'organizzazione nei cambiamenti *Lean*

- Le applicazioni Lean devono il loro successo, oltre che alle note metodologie diffuse in tutto il mondo, al **modo** con cui le stesse sono interpretate, sviluppate ed applicate dalle **persone**, che svolgono quindi un ruolo fondamentale.
- La valorizzazione di questo **capitale umano** richiede tempo, impegno e supporto, ma crea le condizioni per raggiungere **risultati eccellenti e duraturi**.
- La presenza di casi di successo di imprese di grandi e piccole dimensioni, orientali ed occidentali, in settori differenti (Manifatturiero, Servizi, Sanità, ...) ha dimostrato che:
 - **non esistono “precondizioni”** legate alla dimensione o all'ambiente in cui si opera per l'ottenimento di importanti cambiamenti e dei relativi risultati;
 - i progetti di cambiamento non possono essere “delegati”: il top management ha la responsabilità diretta di queste iniziative, che si debbono considerare come dei veri e propri programmi di **“sviluppo organizzativo” e di cambiamento culturale**.

Il cambiamento è un processo da presidiare



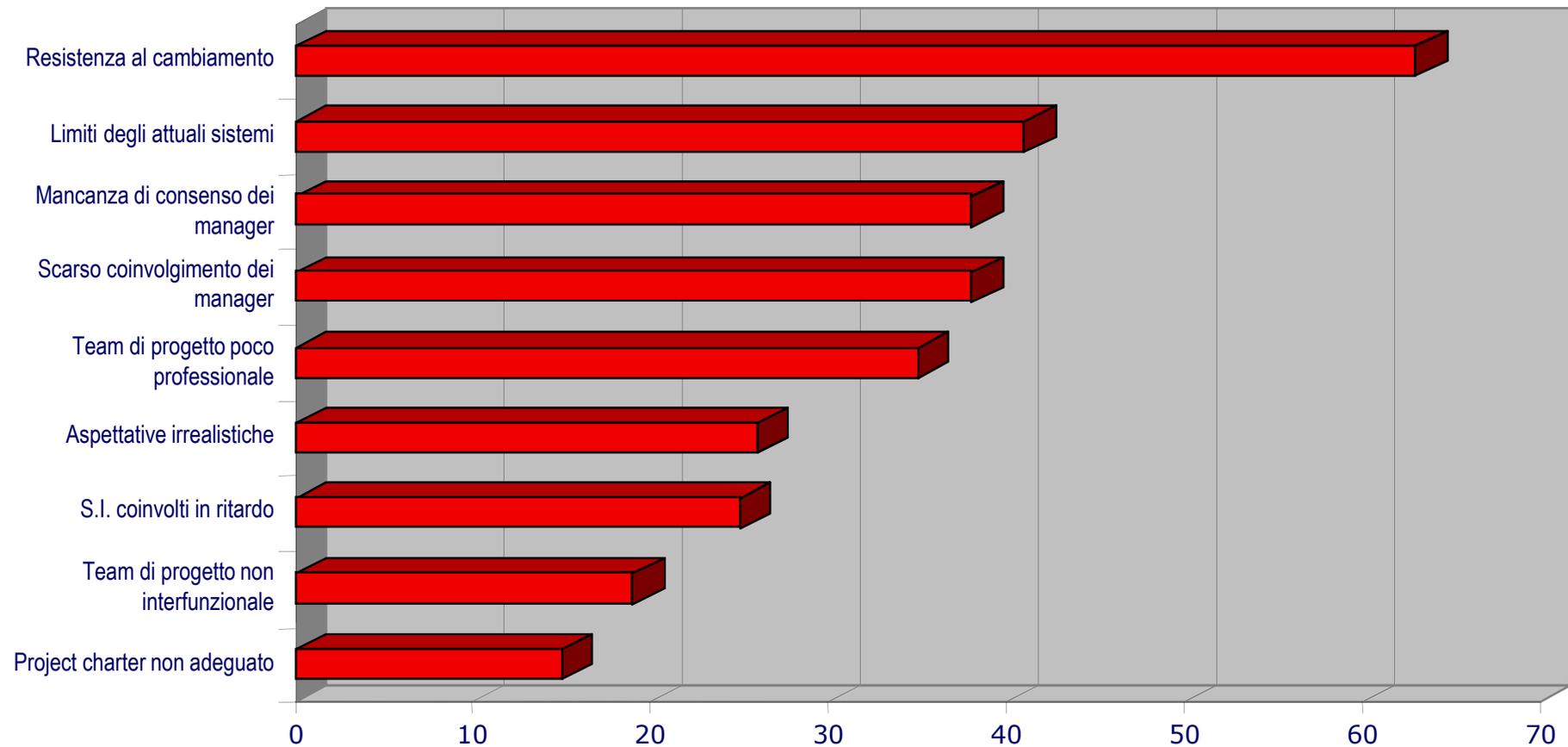
Quanto meno il cambiamento è noto e compreso, tanto più le persone esprimono resistenza attraverso i loro comportamenti di lavoro e le relazioni

Il cambiamento NON avviene in modo naturale!

La gestione del cambiamento

LA PERCENTUALE DI SUCCESSO DEI PROGETTI CHE IMPLICANO UN RIDISEGNO DEI PROCESSI BPR (*BUSINESS PROCESS REENGINEERING*) È STIMATA INTORNO AL 30-35%.

Cause di insuccesso nei Progetti (Fonte Gartner Group)



La gestione del cambiamento

QUANDO IL PROGETTO E' "WORLD CLASS", LA PERCENTUALE DI SUCCESSO DEI PROGETTI RADDOPPIA E RAGGIUNGE IL 66% DEI CASI

- **Ciò che caratterizza un progetto World Class è:**
- Piano strategico di Business ben articolato
- Gli obiettivi della riorganizzazione devono coprire intere Unità di Business, non solo singoli processi
- Presenza di una Leadership con forte Vision
- Forte coinvolgimento nel progetto (dal 20% al 50% del proprio tempo) del Top Management
- Forte coalizione tra Executive Sponsor e Management di progetto
- Analisi dettagliata dei bisogni dei clienti, delle leve economiche e dei trend di mercato
- Intervento sulle leve fondamentali del cambiamento (Ruoli e Responsabilità, misurazione delle prestazioni ed incentivi, struttura organizzativa, IT, valori condivisi e competenze) in coerenza con la Vision/strategie
- Definizione di un Piano di Comunicazione efficace, finalizzato al coinvolgimento di tutte le risorse impattate dalla riorganizzazione e dal cambiamento dei comportamenti

(Fonte: Harvard Business Review)

I prerequisiti

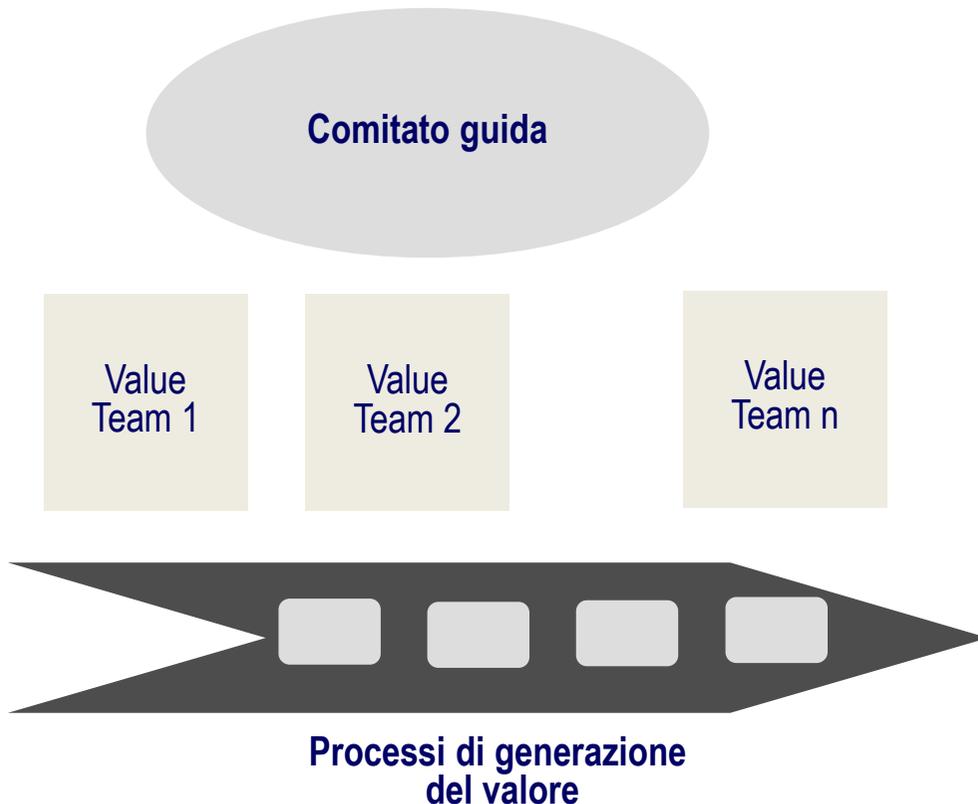
- **Commitment del Vertice**

- Prerequisito fondamentale è il commitment del Vertice: deve scendere in campo e testimoniare, diventare modello esemplare.
- Non occorre il consenso, ma l'allineamento: si discute ma ci si allinea alla decisione.
- La Lean è sia Top-down che Bottom-up: bisogna però vincere l'inerzia iniziale, facilitare ed indirizzare il contributo che tutti possono fornire al miglioramento e stimolare l'avvio del percorso di cambiamento.

I prerequisiti

- **Organizzazione di progetto**

- Ha il compito di garantire l'allineamento e la coerenza delle diverse iniziative, supportando e monitorandone l'avanzamento ed i risultati.



Ha il compito di **gestire** la trasformazione Lean nella sua interezza, per trasformare l'intera organizzazione in ottica Lean. **Valuta le diverse idee di miglioramento** e nomina i Value Team e li supporta; monitora l'avanzamento e verifica i risultati.

Gruppi di miglioramento interfunzionali istituiti dal Comitato Guida. Hanno carattere temporaneo.

Gruppi che operano con la **logica del miglioramento continuo**, di carattere permanente.

Elementi facilitanti

- **Supporto consulenziale**

- Per velocizzare l'avvio della trasformazione Lean può essere utile avvalersi di un supporto metodologico ed organizzativo di chi ha già effettuato esperienze concrete.

- Attenzione però al valore del fare assieme: l'occasione di lavorare assieme deve permettere un reale trasferimento di conoscenze (sapere) e di competenze (saper fare).

- **Gestione e diffusione della conoscenza**

- “Mettere sotto i riflettori” le persone che hanno ottenuto risultati significativi consente di ottenere un duplice risultato:
 - diffondere la conoscenza all'intera organizzazione;
 - motivare/gratificare i *testimonial*.

- **Slogan e comunicazione**

- Sembrano inutili, ma il loro effetto è *dimostrato*; la comunicazione deve in particolare sottolineare i successi.

Interventi organizzativi: organizzazione

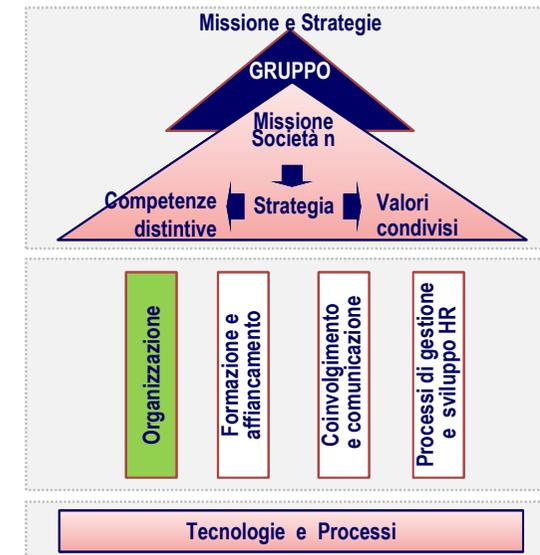
- **Organizzazione macro**

- La trasformazione Lean può implicare la revisione della macro-organizzazione, cioè:

- creare nuove unità organizzative, come ad esempio unità organizzative responsabili della diffusione delle metodologie e delle migliori pratiche Gestionali (Lean Promotion Office);
- oppure modificare le responsabilità delle attuali strutture organizzative, ad esempio prevedendo delle responsabilità condivise in ottica Value Stream

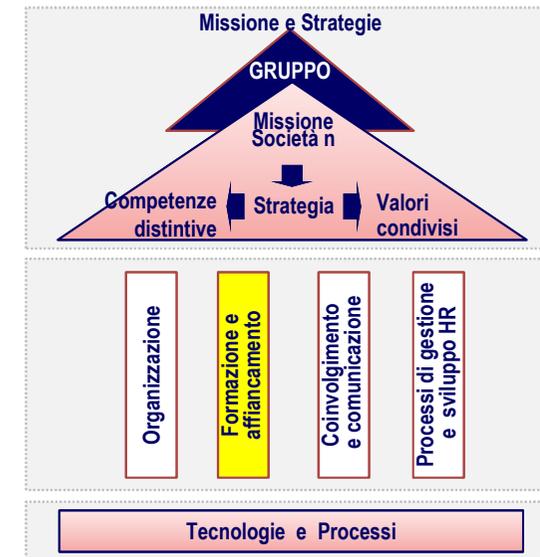
- **Organizzazione micro**

- Il progetto prevede sicuramente nuovi ruoli; si cita ad esempio il ripensamento delle logiche di programmazione e delle relative responsabilità.
- Altre modifiche necessarie possono riguardare le competenze attese di ogni ruolo:
 - il presidio delle competenze tecniche è dato per scontato (ma non basta più);
 - occorre una superiore capacità di gestione trasversale (leadership integrativa, capacità di gestire un team, etc.).



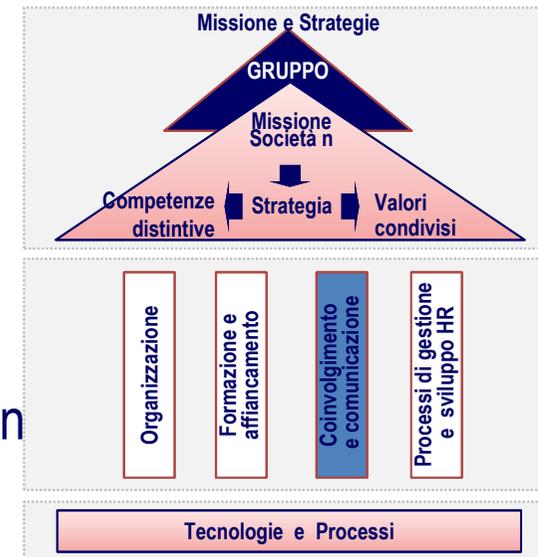
Interventi organizzativi: formazione e affiancamento

- **Formazione metodologica**
- La formazione è una leva fondamentale per operare con successo la trasformazione Lean e consente di agire con modalità complementari:
 - *training on the job* per trasferire conoscenze e competenze operando insieme in progetti di implementazione;
 - interventi formativi propedeutici ai progetti e modulati in relazione al ruolo che verrà coperto.
- **Team Member (3 gg. di aula)**
- **Obiettivi:** introdurre i partecipanti ad una panoramica sul Lean Thinking.
- Fornire ai partecipanti i concetti base ed illustrare alcuni strumenti per realizzare la trasformazione snella, modificando processi e ambiente di lavoro.
- **Team Leader e Facilitatori (6 gg. di aula)**
- **Obiettivi:** introdurre i partecipanti ad una panoramica sul Lean Thinking.
- Fornire ai partecipanti i concetti base ed illustrare gli strumenti fondamentali per realizzare la trasformazione snella, modificando processi e ambiente di lavoro.
- Applicare quanto appreso alla propria realtà: realizzazione della Value Stream Mapping As-is, progettazione delle azioni di miglioramento prioritarie e presentazione al management.

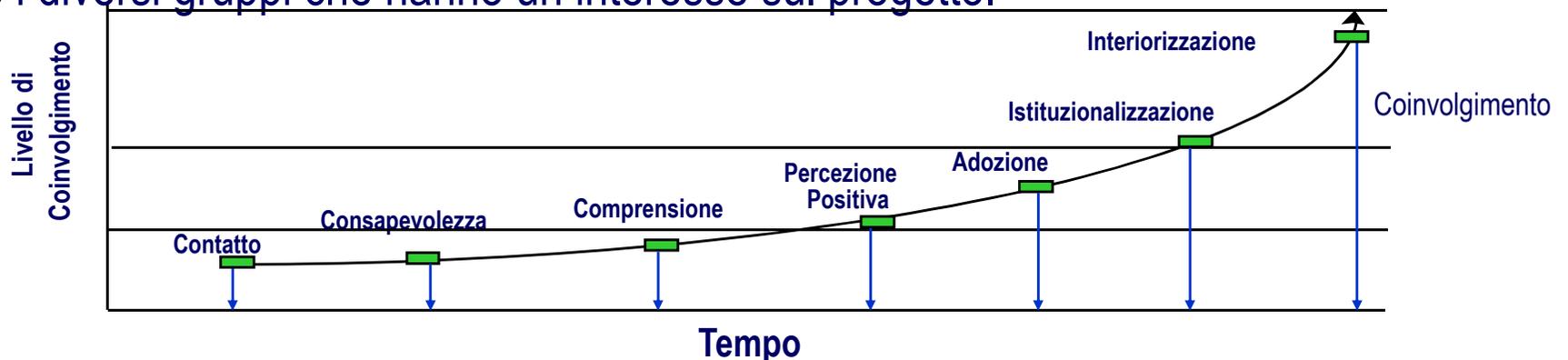


Interventi organizzativi: la comunicazione

- **Comunicazione diffusa**
- Interventi di comunicazione, diffusi il più possibile a tutte le risorse, possono essere particolarmente utili all'avvio della trasformazione Lean
- In particolare è possibile inquadrare:
 - logiche e principi Lean
 - principali strumenti di supporto
 - esempi concreti

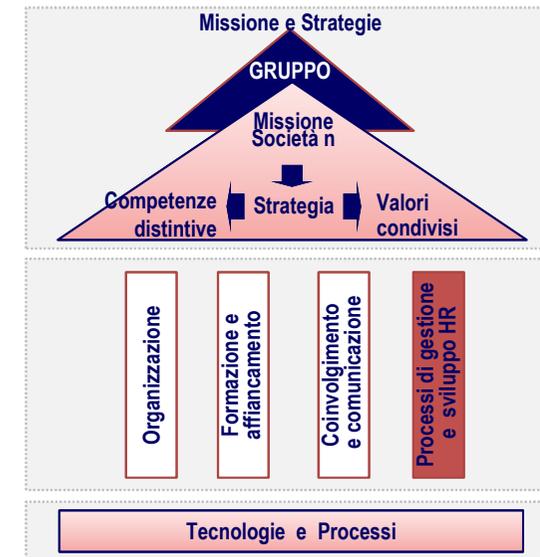


- **Gestione della comunicazione per coinvolgere e motivare**
- Durante il procedere del progetto è possibile realizzare degli specifici momenti finalizzati a motivare i diversi gruppi che hanno un interesse sul progetto.



Interventi organizzativi: gestione e sviluppo HR

- **Processi di gestione e sviluppo HR**
- Anche i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane richiedono di essere ripensati in ottica Lean.
- La leva più efficace da utilizzare è costituita dai meccanismi operativi, quali ad esempio il sistema di Misura delle prestazioni (correlato alla Gestione delle carriere).
- Ad esempio, per un Responsabile Service, nella scheda di report non bisogna più mettere solo quanti interventi ha effettuato, ma anche l'esito degli interventi ed un indicatore di quanto ha sviluppato le competenze dei propri collaboratori.
- Il meccanismo operativo può contenere già in sé l'ingegnerizzazione di un comportamento.
- Il sistema premiante è dimostrato essere una leva utile ma meno efficace.



Gestire il cambiamento

- **Il tempo:** per consolidare il sistema di valori in una cultura diffusa devo creare la coerenza tra le principali leve organizzative (strategia, organizzazione, meccanismi di funzionamento, competenze, sistema premiante); dopo un certo tempo che sono allineati diventa cultura.
- **Mantenere una tensione costante:** è come l'antibiotico, la sua forza è nella costanza, perché il cambiamento è un apprendimento collettivo e l'apprendimento non si fa a salti, è progressivo.
- **Non fare compromessi:** di fronte ai bivi, non bisogna tenere posizioni intermedie.
- **Leve hard e soft:** Non bastano le leve soft per cambiare i comportamenti. Occorre utilizzare insieme leve soft e hard. Occorre attivare più leve, una o due non bastano *mai*.
Ad esempio:
 - strategia;
 - ricambio delle persone (*pochi* cambi in posizioni emblematiche nell'immaginario collettivo, tipicamente non prendendone di nuove dall'esterno);
 - meccanismi operativi;
 - incentivi e sistema premiante.

Gestire il cambiamento

- **Gestire la resistenza:**

- Resistenza è ovvia, c'è sempre, bisogna saperla gestire.
- Gli oppositori attivi vanno *eliminati* (N.B.: come ruolo, non come persone!).
- Gli **entusiasti** vanno gestiti, possono diventare velleitari.
- Quello di cui si ha bisogno è un **gran numero di positivi**.
 - Entusiasti → **gestiti**
 - Positivi → **aumentati** con progetti pilota e comunicazione su casi di successo
 - Indifferenti
 - Resistenti
 - Oppositori → **eliminati**
- Gli oppositori di solito non sono i meno bravi, ma sono i più bravi del modello precedente; sono per questo la negazione del cambiamento.
- Attenzione che l'opposizione si manifesta spesso negando il cambiamento, fingendo che i miglioramenti non ci siano stati. E' una reazione pericolosa che va combattuta.

GRAZIE DELL'ATTENZIONE!

c.carbonaro@jmaceurope.com