



# Le sfide della LEAN nei servizi

Criticità nell'uso della mappatura del flusso di valore (VSM) per il miglioramento dei processi di servizio

## La diffusione della lean nei processi di servizio

Negli ultimi anni si è osservato un forte incremento delle iniziative aziendali mirate a introdurre la LEAN nei processi di servizio, includendo in senso ampio in tale categoria sia i processi del terziario (servizi finanziari, sanità, etc.), sia i processi di supporto dei business manifatturieri (gestione dei reclami, processi amministrativi, funzione IT etc.).

E' una tendenza spiegabile con le mutate condizioni dello scenario competitivo, che espone ora i settori dei servizi alle stesse sfide strategiche che hanno caratterizzato gli scenari industriali al tempo della nascita della LEAN: pressione competitiva e "commoditizzazione". Per i processi di supporto dei business manifatturieri, la tendenza è spiegabile invece per il loro crescente peso nella struttura dei costi aziendali (outsourcing, tendenza alla "servitizzazione" del modello di business).

Particolarmente attraenti sono le promesse della LEAN di portare a risultati importanti in tempi brevi, la possibilità di conseguire benefici senza grandi investimenti tecnologici e trasformazioni radicali. In uno scenario di incertezza e minore disponibilità finanziaria, viene visto con favore un approccio al miglioramento orientato a garantire la massima valorizzazione degli asset esistenti.

L'applicazione della LEAN ai servizi ha già mostrato di poter portare benefici dello stesso ordine di quelli conseguiti storicamente nei settori manifatturieri, con qualche storia di particolare successo. E' anche vero che la sua introduzione nelle organizzazioni di servizio incontra maggiori difficoltà: sono frequenti progetti pilota con problemi di implementazione o comunque incapaci di risultati concreti e rilevanti.

Questi insuccessi comportano spesso il "raffreddamento" dell'attenzione manageriale e della fiducia nella applicabilità del metodo. In alcuni casi il programma LEAN rimane attivo, ma depotenziato nei suoi obiettivi e nelle risorse investite. Obiettivo di questo paper è proporre

una spiegazione a questa difficoltà e suggerire come moderarla.

## Richiamo ai principi e agli strumenti LEAN

### Il LEAN pensiero

L'idea di fondo della LEAN è che un'azienda debba svolgere solo le attività che generano valore per il proprio Cliente, eliminando tutto ciò che con tale valore non è correlabile, e che dunque rappresenta uno "spreco". Attesa, trasporto (inutile), movimento (inutile), scorte, errori, sovrapproduzione sono alcune delle categorie che la disciplina individua.

Lo spreco può trovarsi nei singoli comportamenti, numerose piccole diseconomie che ripetute per un grande numero di iterazioni possono cumularsi in grandi inefficienze.

L'analisi LEAN è interessata a trovare i segni degli sprechi "sistemici" nei processi, scelte procedurali e organizzative che creano "turbolenze"

operative, per poterle eliminare. Le caratteristiche di un processo ideale sono così definite:

- Flusso: ogni elemento (prodotto, servizio) è soggetto a una lavorazione continua, senza interruzioni e con scorte/accumulo di semilavorati nullo o comunque minimo lungo il processo
- Qualità: ogni attività viene svolta con elevata qualità “all’origine”, eliminando o riducendo al minimo la necessità di controlli e ricicli/rilavorazioni, correzioni
- Ritmo: la lavorazione è guidata dalla domanda, con tempi di lavorazione ritmati dal “takt time”, ovvero dal numero di elementi che si deve produrre/erogare nell’unità di tempo
- Bilanciamento: le risorse che svolgono le attività devono essere correttamente dimensionate e “bilanciate”, eliminando tanto sovraccarichi e colli di bottiglia quanto momenti di inattività.

## La mappa del flusso di valore

Uno dei principali strumenti che la LEAN propone per perseguire questo obiettivo è la “mappa del flusso di valore” (VSM - Value Stream Map), che prevede la rappresentazione del processo come sequenza di fasi di generazione del valore e ne evidenzia alcuni attributi particolarmente significativi (e relativamente rapidi da rilevare), tra cui:

- volume della domanda: quanti elementi da lavorare vi sono nel periodo
- tempo di ciclo: quanto tempo è necessario per effettuare la lavorazione di un elemento in una fase
- tempo di attraversamento (LT - Lead Time): quanto impiega complessivamente un elemento per attraversare il flusso (per essere lavorato), includendo sia i tempi di effettiva lavorazione (tempo di ciclo) sia i tempi di attesa
- scorte (WIP - Work In Progress): per ciascuna fase il numero degli elementi che in un dato momento risultano in attesa di lavorazione o in corso di lavorazione
- qualità: per ciascuna fase la proporzione (percentuale) degli elementi lavorati con qualità soddisfacente la prima volta (senza necessità di correzioni o rilavorazioni).

L’analisi della mappa del processo esistente (“AS IS”) è utilizzata per individuare i punti deboli del processo, evidenziando gli scostamenti rispetto alle caratteristiche dell’operatività ideale. Così ad

esempio la presenza di una scorta importante in una fase testimonia l’esistenza di sprechi (spazio occupato, rischio obsolescenza, immobilizzo finanziario) e ne suggerisce le possibili cause (sbilanciamento della capacità, operatività a lotti).

Il disegno del processo obiettivo “TO BE” è ottenuto riconfigurando le sole attività a valore secondo i principi LEAN (flusso, bilanciamento, ritmo, qualità).

## Le caratteristiche dei processi di servizio

In un processo manifatturiero seriale, o per semplicità “di prodotto”, la materia prima e le lavorazioni che la trasformano costituiscono valore che si trasferisce nel prodotto stesso e nelle sue caratteristiche fisiche e funzionali. La produzione in serie reitera le stesse operazioni per produrre nel tempo un numero di “pezzi” identici (o comunque con un numero relativamente limitato di configurazioni alternative). I prodotti sono poi venduti e fruiti dal Cliente in un momento successivo alla loro produzione.

Il concetto di servizio delinea una classe di situazioni molto più ampia, dove il trasferimento di valore al cliente può avvenire attraverso una serie articolata di interazioni di natura fisica o informativa.

Rispetto al processo di prodotto, il processo di servizio può caratterizzarsi per:

- intangibilità: il valore del prodotto è generato contestualmente alla sua produzione e la sua qualità può essere valutata con misurazioni oggettive, ripetibili nel tempo. Gli elementi di valore di un servizio possono essere invece molto più difficili da definire e misurare, per il loro numero e la soggettività dei criteri. Il servizio partecipa alla natura transitoria delle attività che lo costituiscono, ed anche quando vi è un risultato misurabile, esso non è sempre facile da correlare causalmente con la qualità del processo stesso. Il risultato di un servizio può essere poi valutabile solo in tempi successivi al momento della sua erogazione.
- complessità: i processi di prodotto tipicamente non includono interazioni con il Cliente, rispondono ad una specifica iniziale e sono svolti internamente a siti appositamente predisposti (la fabbrica). I processi di servizio possono includere molteplici momenti di

interazione e doversi adattare alle specificità del Cliente stesso e del contesto in cui il servizio viene erogato. I contenuti del servizio possono essere definiti in corso d'opera, articolandosi in modo molto più complesso di un prodotto.

- **indifferibilità/deperibilità:** in generale, a differenza di un prodotto, un servizio non può essere “immagazzinato”, e quindi la sua erogazione può dover essere contestuale alla manifestazione della domanda, con un disvalore per il cliente (deperibilità logica) in caso di ritardo. Il processo di servizio è già “a flusso”, ed il problema dell'efficienza si riconduce al costo della flessibilità che deve essere garantita.

## **Possibili criticità nell'applicazione della LEAN**

### **Criticità di modello**

Per la natura del servizio, ci sono situazioni in cui gli stessi concetti base LEAN possono risultare difficili da interpretare.

- **Non esiste un processo:** Il primo problema di modello nell'applicazione della LEAN concerne la stessa possibilità di descrivere l'operatività in termini di processo. Per le citate caratteristiche di complessità e variabilità, nei servizi è possibile che alcune attività siano opzionali o possano essere eseguite in una sequenza diversa, o essere svolte in modo diverso, in funzione delle peculiarità del cliente o del contesto, configurandosi in un numero indefinito di possibili combinazioni. In questa situazione può essere difficile individuare una sequenza precisa di fasi del flusso di valore.
- **Il valore è difficile da valutare:** un secondo problema di fondo deriva dall'intangibilità del servizio che ne rende spesso difficile identificare e misurare gli elementi di valore. Molteplicità dei momenti di interazione (informazione, acquisto, assistenza) e bisogni concorrenti (accessibilità, fruibilità, velocità, affidabilità, elementi emozionali) convergono a determinare un'esperienza Cliente soggettiva, ai cui elementi può essere difficile dare identità e peso. In questa situazione è difficile stabilire in modo puntuale cosa sia “spreco” e quali siano i criteri con cui valutare la qualità.
- **Il tempo di ciclo non è definibile:** un terzo problema deriva dal fatto che il lavoro

necessario all'esecuzione di un'attività può variare molto da caso a caso, in funzione di specificità del Cliente o del contesto in cui il servizio è erogato. In questa situazione una logica di flusso esiste, ma può non essere possibile definire i tempi di ciclo per le sue fasi. Non è quindi possibile creare un flusso bilanciato, ritmato sul takt time della domanda.

- **Le scorte sono fisiologiche:** un quarto problema si ha quando la domanda di servizio ha una forte variabilità di volume, casuale o periodica nel tempo, o quando esistono vincoli normativi o procedurali che stabiliscono tempi e scadenze (chiusure mensili/trimestrali, tempi di servizio massimi stabiliti per legge). In questa situazione la scorta non è più indicativa di un problema operativo, ma deriva dalla natura stessa del servizio o dalle specifiche scelte operative e commerciali.

### **I vincoli del substrato tecnologico**

Molti processi di servizio sono supportati da applicativi informatici: alcuni si riconducono esclusivamente allo scambio ed elaborazione di informazioni, ed anche in molti servizi di natura materiale la gestione dell'informazione costituisce una componente operativa importante.

In ogni ambito operativo l'adozione tecnologica può comportare grandi benefici, tuttavia la LEAN predica proprio la opportunità/necessità di migliorare il processo garantendo il migliore utilizzo delle risorse e delle tecnologie disponibili. Nella letteratura LEAN sono argomentati casi in cui il beneficio è conseguito mediante la semplificazione tecnologica (ad esempio l'utilizzo di macchine utensili più piccole e tecnologicamente/funzionalmente più semplici).

Nell'ambito dei processi di servizio questo principio viene frequentemente interpretato con l'esclusione del substrato informatico (applicativi, infrastruttura) dallo scope progettuale LEAN (iniziative “NO IT”).

Se l'operatività del processo è densamente supportata dalle funzionalità informatiche, l'esclusione può comportare l'impossibilità di apportare miglioramenti concreti.

## Consigli per l'introduzione della LEAN nei servizi

Per rendere più robusto l'approccio alla LEAN in funzione delle sfide che i processi di servizio possono comportare, è opportuno:

- operare con una conoscenza profonda della LEAN, distinguendo tra i principi di validità generale gli strumenti ed i modelli consolidati in ambiti di applicazione specifica
- garantire chiarezza negli obiettivi ed i criteri di riconoscimento del valore e della qualità, la cui ambiguità è talvolta l'ostacolo primo al miglioramento
- includere nel dominio di azione dell'intervento LEAN i servizi e le funzionalità applicative a supporto del processo, se il livello di informatizzazione del processo è elevata
- mantenere una visione ampia del dominio di analisi ed una mente aperta nella ricerca di schemi interpretativi adatti a descrivere il problema ed a ricercare le soluzioni, accettando la possibilità di abbandonare concetti e strumenti LEAN, se necessario, per passare ad approcci e soluzioni più appropriati
- considerare la possibilità che migliorare il processo di servizio possa implicare il ridisegno del servizio stesso, eventualmente allineandolo ai modelli di business e logiche operative tipiche del prodotto ("produttizzazione" del servizio).

Per quanto concerne la mappatura del processo di valore (VSM):

- effettuare valutazioni preliminari, a livello di "big picture", per identificare le componenti dell'operatività più adatte ad essere analizzate con la mappa del flusso di valore, distinguendole dalle attività che richiedono approcci di tipo differente
- cercare, anche in processi apparentemente differenti le possibili attività comuni standardizzabili, elementi operativi "modulari" a cui poter applicare efficacemente i modelli LEAN.

Gli errori più comuni da evitare:

- forzare la lettura della realtà per adattarla sulla base dei modelli metodologici di cui si dispone, mantenendo rappresentazioni di flusso che rispecchiano solo casistiche limitate o utilizzare valori medi per gli indicatori quando la variabilità dei fenomeni è elevata

- ridurre il miglioramento LEAN all'applicazione formale di alcuni strumenti (visual management) o alla introduzione di rituali organizzativi (stand up meeting mattutini), senza che ad essi corrisponda un'azione organica mirata al conseguimento di obiettivi concreti.

## Conclusioni

I processi di prodotto, anche in settori molto diversi tra di loro, sono accumulati da alcune caratteristiche di cui non partecipano necessariamente tutti i processi di servizio. E' dunque ragionevole attendersi che per questi vi siano situazioni in cui la LEAN, disciplina nata e consolidata in ambito industriale, possa incontrare difficoltà e vincoli di applicazione.

I suoi principi fondamentali, il concetto di flusso, l'idea che esista una dinamica ideale in cui gli eventi si raccordano secondo una sincronia di massima efficacia e di efficienza, sono tuttavia riferimenti di validità assoluta che ha senso ricercare in ogni ambito operativo.

Il potenziali benefici dell'applicazione della LEAN ai servizi sono importanti, proprio per la natura complessa e talvolta immateriale dell'operatività che li caratterizza e rende meno intuitiva l'individuazione e l'eliminazione degli "sprechi".

Richiede tuttavia il contributo di una professionalità specifica, all'incrocio tra padronanza della disciplina LEAN ed esperienza nella progettazione e gestione dei processi di servizio. Una combinazione, che vede in Quint un leader assoluto di settore.

**Mauro Biscotti**  
Principal Consultant  
[m.biscotti@quintgroup.com](mailto:m.biscotti@quintgroup.com)



Quint Wellington Redwood (“Quint” in forma abbreviata) è una società di consulenza indipendente altamente specializzata e operante su scala mondiale. Fin dal 1992, anno di fondazione della società, il nostro portfolio si è sempre concentrato sull'erogazione di servizi di consulenza e di corsi di formazione finalizzati alla progettazione

e ottimizzazione di processi, servizi e organizzazioni ad elevato utilizzo di tecnologie informatiche.

- sourcing efficace di processi e servizi ad elevato utilizzo di tecnologie informatiche (Consulenza sul Sourcing)
- progettazione ottimale e conforme di processi IT (IT Service Management)
- implementazione e, soprattutto, integrazione di metodi di lavoro efficaci e orientati al cliente (Lean IT)
- governance efficace e guidata dai risultati della domanda e offerta IT (IT Governance)
- possibilità di orientare la conformità di mercato dei prodotti e servizi IT realizzati e/o acquistati (Benchmarking)
- progettazione sicura e lungimirante dell'IT (Security ed Architetture)

© Copyright 2016, Quint Wellington Redwood. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, transferred and/or shown to third parties without prior written consent of The Quint Wellington Redwood Group.



Please Recycle

Quint trova la sua ragion d'essere nelle persone. Il nostro personale e i clienti sono i nostri asset più preziosi. Una comunicazione aperta, la capacità di creare e soddisfare le attese in modo trasparente e la percezione della comunità di interessi fanno sì che tanto il personale quanto i clienti si sentano a proprio agio e apprezzati da Quint.

#### **Il nostro motto è “Dare to Challenge”**

Il motto Quint “Dare to Challenge” (“avere il coraggio di mettersi alla prova”) stimola noi e i nostri clienti a perseguire il miglioramento continuo. A testimonianza di questo approccio e per dimostrare il nostro impegno verso i clienti, stipuliamo contratti di servizio basati sui risultati e/o sul valore che procuriamo. Quint persegue i vostri obiettivi di successo.

Le nostre best practice corroborano i miglioramenti che offriamo. Queste pratiche e, soprattutto, la loro condivisione con i nostri clienti, stanno a dimostrare la leadership di pensiero della nostra organizzazione. Un primato che, tra le altre cose, è valso a Quint la nomina a “miglior consulente mondiale nell'outsourcing” assegnata dalla International Association of Outsourcing Professionals (classifiche IAOP® 2016).