

James P. Womack, Daniel T. Jones
“*Lean Solutions. La produzione snella incontra il consumo snello*”
a cura di Mariacristina Galgano
Guerini e Associati (2009)

Prefazione

Considero un privilegio poter presentare ai dirigenti italiani questo libro scritto da due grandi esperti, autori del libro *Lean Thinking* e co-autori del libro *La macchina che ha cambiato il mondo*.

In un mondo che si sta progressivamente terziarizzando, era impossibile pensare che la realtà dei servizi non venisse toccata dai concetti della *Lean*, concetti che già nel mondo della produzione hanno pienamente mostrato le loro grandi potenzialità.

Nel 1996 il libro *Lean Thinking*, ispirato ai principi del *Toyota Production System*, ha generato una vera e propria rivoluzione nel mondo industriale.

Dai principi della *mass production*, ormai inadeguati per le sfide che il mondo industriale doveva affrontare, si è passati ai principi della *Lean*, o *Toyota Production System*.

Le numerose aziende italiane che hanno compreso e applicato questi principi ne toccano con mano i benefici anche in momenti di crisi.

Ritengo che questo libro possa portare altrettanti benefici per il mondo dei servizi.

Anche in questo settore i principi dell'erogazione di massa, a fronte di esigenze sempre più sofisticate del cliente, mostrano oggi la loro obsolescenza.

Scarsa fidelizzazione del cliente, insoddisfazione del personale, elevato *turnover* delle risorse di talento, costi elevati per gestire variabilità e richieste di sempre maggiore personalizzazione, questi i sintomi di un malessere crescente.

Grandi sforzi per generare, con grande difficoltà, valore spesso insufficiente, sia per l'azienda che per il cliente.

La mappa del consumo e del flusso di erogazione, strumento di analisi centrale nell'approccio proposto dai due autori, mostra in modo

evidente la sproporzione che esiste tra attività a valore e sprechi.

Questo potente strumento mette in luce la profonda necessità di un cambiamento radicale nel modo di concepire il flusso di erogazione del servizio e la relazione con il cliente, che gli autori definiscono come «*Lean Solution*».

Alla base di questo approccio vi sono alcuni concetti tipici della *Lean*:

- la centralità del cliente, che presuppone la capacità di ripercorrere le fasi di erogazione del servizio dal punto di vista del cliente stesso, avendo come obiettivo una soluzione complessiva del suo problema;
- la lotta agli sprechi, nella quale uno dei principali sprechi da aggredire riguarda il tempo speso dal cliente e dal personale dell'azienda in attività che non generano valore aggiunto;
- il focus sul flusso del valore, che è importante mappare per ridisegnare le modalità di erogazione e di consumo;
- l'andare a *gemba*, come approccio fondamentale per imparare a vedere da vicino questi flussi fondamentali e individuare con rapidità e concretezza importanti aree di miglioramento;
- la centralità del personale, il cui know-how deve essere valorizzato e messo al servizio del cliente, affinché ciascuna interazione con l'azienda sia a reale valore aggiunto.

Questo approccio richiede un profondo cambiamento culturale: l'idea che fornire al cliente ciò che vuole, quando vuole, dove vuole, senza sprechi di tempo, può consentire all'azienda di ridurre i costi globali, migliorare grandemente la *customer experience* e generare motivazione nel personale.

L'approccio *Lean Solution* consente di creare una situazione *win-win-win*, in cui tutte le parti in causa, il consumatore, il personale e l'azienda possono trarre grandi benefici.

Il grande pregio di questo libro è quello di fornire concetti innovativi, esempi, strumenti e spunti interessanti.

Esso fornisce una strada per l'avvio di una grande rivoluzione.

Sono certa che molti manager sapranno raccogliere questa sfida.

Mariacristina Galgano
Milano, luglio 2009