

## I principi della lean organization (o organizzazione snella)

- 1) **Valore.** È il rapporto tra le prestazioni fornite da una struttura organizzativa (o da un processo) e le risorse assorbite. Aumenta quindi all'aumentare della qualità (per lo meno quella percepita) e diminuisce al crescere del prezzo o dello sforzo richiesto per avere quel servizio. Da ciò si capisce quanto esso sia soggettivo e dipenda anche dalle condizioni specifiche in cui si trova la persona che riceve il servizio. Se il commesso (o l'impiegato allo sportello) è lento, sono contento se sono un anziano che ha voglia di fare due chiacchiere, mentre mi arrabbio se sono un negoziante che ha dovuto chiudere bottega per venire lì. Per aumentare il valore è indispensabile **ridurre al minimo gli sprechi**.
- 2) **Flusso di creazione del valore.** Se si riesce a tenere bene sotto controllo ogni passaggio che porta alla produzione del bene o del servizio, cioè il flusso di lavorazione, si riescono ad eliminare i difetti, la cui causa sta sempre nell'eccessiva variabilità dei fattori che intervengono nel flusso. Per farlo, bisogna stabilire degli standard e misurare gli scostamenti reali degli output. Se scopro un decimo del mio prodotto viene consegnato ai clienti dopo più di 10 giorni di attesa, devo capirne la causa ed eliminarla. Spesso può essere dovuta ad attività non necessarie, che però facevano parte delle mie procedure.
- 3) **Polivalenza delle persone.** Il flusso continuo (di produzione del bene o del servizio) rappresenta, secondo Negro, l'essenza vera della rivoluzione introdotta da Toyota. Esso deve scorrere più liscio e veloce possibile, senza "spezzettamenti", nei quali ognuno lavora solo una parte, ignorando l'apporto degli altri. Perciò bisogna rimuovere tutti gli ostacoli, costituiti da fermate, attese, errori, rilavorazioni, ripetizioni e passaggi ridondanti. Fondamentale, a riguardo, è poter contare sulla **polivalenza delle persone**: ciascun addetto deve saper fare più cose, in modo flessibile.
- 4) **Logica pull.** Ecco una delle maggior innovazioni portate dalla "lean": è la domanda di un bene o servizio che "tira" la produzione (o erogazione del servizio) e non più il contrario, come avveniva con la produzione di massa. Non bisogna più produrre un certo numero di beni, cercando poi di piazzarli sul mercato. La produzione di ogni singolo pezzo (o servizio) deve essere attivata solo nel momento in cui c'è qualcuno che lo richiede esplicitamente. Perciò **il ritmo di produzione ("takt time") deve seguire quello delle vendite**. Il takt time, nel campo dei servizi, dovrebbe essere compreso tra le 2 e le 8 ore.
- 5) **Ricerca della perfezione.** È l'obiettivo ambizioso verso cui tende l'azienda (o ente) che abbraccia l'organizzazione snella. La perfezione è intesa come la prestazione ideale, priva di sprechi, che risponde alle attese di valore per il cliente. La **lotta agli sprechi** – così attuale e al tempo stesso insolita, in una società opulenta come la nostra – si carica anche di una valenza sociale ed etica.

Per ulteriori approfondimenti si veda:  
Negro G., Ozzello S., Le soluzioni snelle per la P.A., Maggioli, 2010.