

# Organizzazione snella nel post-vendita

I principi del Toyota Production System possono essere adottati con successo nel mondo dei servizi e in particolare nell'organizzazione delle attività di assistenza ai clienti.

Roberto Papeschi



**N**ell'organizzazione delle attività produttive manifatturiere è stato fondamentale il contributo dell'industria automobilistica, dal modello fordista della catena di montaggio fino al più recente sistema di produzione Toyota, i cui principi e i relativi strumenti operativi, come il Just In Time e il Jidoka, si sono affermati a livello mondiale per le caratteristiche di produttività e flessibilità che questo sistema consentiva di raggiungere. Ma se all'inizio si riteneva che il modello giapponese fosse stato concepito in relazione alle sole attività manifatturiere, più recentemente la sua applicazione è stata estesa ad altri settori di business, dalla logistica alle più diverse tipologie di servizi, tra cui anche il servizio

post-vendita. La cultura organizzativa delle imprese, infatti, è riuscita a superare la distanza che separava le attività di trasformazione su materiali e prodotti tipicamente fisici da quelle che rientrano più propriamente nel settore terziario. Ciò è avvenuto estendendo il concetto di "processo" dall'insieme delle lavorazioni fisiche ad altre



Alberto Santilli, General Manager di Toyota Customer Experience.

operazioni, anche burocratiche, comunque integrabili tra loro in un ciclo di business. A questo punto è stato possibile applicare al comparto dei servizi i principi organizzativi che hanno permesso di ottimizzare le attività manifatturiere (VIII Convegno Nazionale ASAP SMF, organizzato insieme ad ASAP dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano).

## Approccio lean nei servizi

Il primo settore non manifatturiere in cui hanno trovato applicazione i principi della Lean Organization è stato quello della Logistica, che d'altra parte ha costituito da sempre il naturale prolungamento a monte e a valle delle attività produttive di fabbrica. Inoltre, soprattutto nelle più recenti attività logistiche a valore aggiunto, il classico processo logistico fatto

di movimentazione, trasporto e stoccaggio di materiali e prodotti, si è progressivamente arricchito di operazioni ausiliarie simili a quelle che sono svolte nel tradizionale ambiente di fabbrica, con il contemporaneo utilizzo di tecnologie evolute di *handling* e di sistemi informatici di ultima generazione. Più in generale, l'applicazione della Lean Organization al mondo dei servizi significa oggi l'adozione degli stessi modelli della produzione manifatturiera snella a realtà che generalmente non sono strutturate. In queste attività, fino a un recente passato non si riteneva che potessero essere adottate metodologie di controllo di processo, con investimenti significativi in tecnologie e con sistemi informativi orientati alla rilevazione dei flussi di materiali e all'individuazione



### Implementazione Lean in aziende Piccole



### Implementazione Lean in aziende Medie



### Implementazione Lean in aziende Grandi



I principi della Lean Organization, che fino ad oggi hanno trovato applicazione soprattutto nelle grandi aziende, iniziano ad essere introdotti anche nelle imprese di dimensioni medie e piccole.

sistemica degli sprechi di risorse e dei tempi di esecuzione delle operazioni. Le attività di manufacturing stanno perdendo di importanza in tutto il mondo occidentale a fronte di un aumento di valore dei servizi. In tale contesto le imprese devono riconsiderare le diverse fasi della catena del valore e del ciclo di vita del prodotto. Tra queste fasi, una delle più interessanti dal punto di vista della riorganizzazione in una ottica lean è quella relativa al servizio post-vendita.

#### Il service Toyota

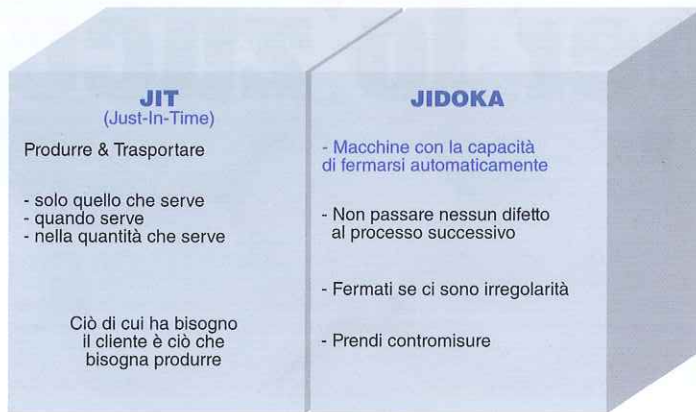
La relazione di Alberto Santilli, General Manager Customer Experience di Toyota, è stata particolarmente interessante in quanto è questa l'azienda a cui si deve la creazione del modello Lean e la sua attuazione nei processi di produzione automobilistica. Santilli ha descritto l'organizzazione dell'assistenza ai clienti in Italia, relativa alle riparazioni delle autovetture, secondo un progetto pilota a livello europeo in linea con i principi Lean.

Gli obiettivi che si poneva il service erano i seguenti:

- ➔ lead time (tempo di consegna della vettura): 60';
- ➔ percentuale di consegna nel tempo stabilito: 100%;
- ➔ miglioramento dell'efficienza del servizio: 150%.

Dopo aver verificato che il picco delle consegne della vettura da riparare da parte

del cliente avveniva nelle prime ore del mattino o del pomeriggio e altrettanto avveniva per il ritiro, è stata definita una procedura standardizzata, con un appuntamento pianificato. In funzione delle informazioni ricevute preventivamente 48 ore prima dell'accettazione e di una diagnosi iniziale, l'officina organizza il lavoro e prevede la disponibilità immediata, nel posto di lavoro, dei ricambi e dei materiali necessari alle operazioni di riparazione/manutenzione. Nel caso si rendano necessarie lavorazioni impreviste, rispetto a quelle programmate, il cliente è immediatamente informato. Nello spirito dell'organizzazione Lean è stato studiato il layout dell'officina, allo scopo di ridurre gli spostamenti inutili



Prerequisito per il JUST-IN-TIME:  
**HEIJUNKA (livellamento)**

JIT e Jidoka sono i due pilastri dell'organizzazione "Lean" nel Toyota Production System.

del personale. Inoltre sono stati realizzati particolari carrelli per i materiali, gli attrezzi e gli strumenti necessari alle operazioni previste, in modo che tutto il necessario sia a immediata

disposizione degli operatori, già prima dell'arrivo in officina della vettura di ciascun cliente. Quest'organizzazione permette di riconsegnare l'autovettura entro un'ora dalla sua accettazione. Nell'attesa, il cliente può intrattenersi in una sala clienti, appositamente predisposta all'interno della filiale, stabilendo relazioni con il personale commerciale e prendendo visione dei nuovi modelli in esposizione. Tra i risultati ottenuti con questa organizzazione del servizio post vendita, a parte una maggiore soddisfazione dei clienti e una riduzione dei costi, Toyota ha potuto ridurre del 50% lo stock dei ricambi.

Questo risultato è stato ottenuto agendo anche sulla logistica grazie a un tempo di consegna entro 24 ore del 97% dei materiali ordinati. ■

## La Lean Organization

È una modalità di strutturare i processi operativi che deriva dalla cultura giapponese del sistema produttivo. Il termine in realtà è stato coniato dagli americani Womack e Jones che hanno studiato a fondo il sistema di produzione TPS (Toyota Production System) analizzando la produttività dei principali costruttori mondiali di auto e confrontandola con quella della Toyota. I due studiosi sono giunti alla conclusione che esisteva una netta superiorità della Casa giapponese rispetto a tutte le altre. L'idea base del sistema Toyota era quella di ridurre il più possibile gli sprechi di risorse e i tempi di risposta dell'organizzazione, motivando il personale e riducendo le attese e le scorte. Per raggiungere questi risultati sono stati sviluppati da Toyota e applicati ai processi produttivi due principi fondamentali: il Just In Time per l'approvvigionamento e la movimentazione dei materiali, e il JIDOKA per la gestione delle macchine e degli impianti produttivi, insieme a una serie di strumenti come il Kanban che facilitano e velocizzano il rifornimento dei materiali. In questa ottica è nata in Occidente la Lean Organization, che del sistema Toyota ha assimilato i principi e li ha estesi alle più diverse tipologie di processi di business, non solo manifatturieri. In particolare, la Lean Organization si propone di promuovere una struttura organizzativa piatta dell'impresa, con pochi livelli gerarchici dotati di ampia autonomia, in modo da esaltare all'interno dell'impresa la formazione delle decisioni, l'efficacia operativa, la rapidità di intervento e la qualità dei risultati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA