INDICE

Introduzione **5**

Capitolo 1 - Importanza dei tempi e dei metodi per un servizio snello **6**
1.1 Scopo dell'ebook 7
1.2 Importanza dei tempi e dei metodi per un servizio snello 7
1.3 È difficile determinare il costo delle attività senza mapparne i flussi informativi e operativi 9

Capitolo 2 - Il mondo dei servizi **12**
2.1 Definizione dei servizi professionali e loro caratteristiche 13
2.2 Concetto di valore nel mondo dei servizi 15
2.3 Valore del tempo 17
2.4 Logiche di produttività e di efficienza dello Studio 19
2.5 Il takt time 20

Capitolo 3 - Fondamenti dei tempi e metodi **22**
3.1 Cosa si intende per tempi e metodi 26
3.1.1 La determinazione dei tempi 30
3.1.2 Conclusioni su cosa può essere utile in questa fase 31
3.2 L'importanza dell'ottimizzazione dei processi 32
3.3 Strumenti e tecniche per l'analisi dei tempi e dei metodi 34
3.4 Pianificazione e gestione del tempo 39
3.4.1 Impariamo a ragionare con i numeri 40
3.4.2 Un responsabile gestisce giornalmente tutte le ore del suo ufficio 41
3.4.3 Perché ridurre il lead time 42
3.5 Strumenti per gestire il tempo e aumentare l'efficienza personale 43
3.5.1 L'obiettivo è gestire il proprio tempo disponibile come una risorsa preziosa 45

Capitolo 4 - Possibili sprechi nel mondo dei servizi **49**
4.1 Approccio "lean" nel settore dei servizi 53
4.2 Le "5 S" come elemento per incrementare l'efficienza 57
4.3 Lean office: continua caccia agli sprechi 62
4.4 Visual management in ufficio 63
4.5 Monitorare i costi correlati ai tempi di erogazione dei servizi 64

Capitolo 5 - Misurazione delle performance **66**
5.1 KPI nei servizi professionali 68
5.2 Reporting e monitoring 72
5.3 Feedback e miglioramento continuo 75

Capitolo 6 - Tecnologia e innovazione **76**
6.1 Incrementare il valore aggiunto per i clienti 78
6.2 Strumenti digitali per la gestione dei tempi e metodi 80
6.3 Automazione dei processi 81

6.4 Impatto dell'intelligenza artificiale (AI) 83
6.5 Potenzialità del web marketing 83

Capitolo 7 - Futuro dei servizi professionali: tendenze chiave 87
7.1 Le 5 aree fondamentali da digitalizzare 89
7.2 Skill più ricercate..... 91

Introduzione

Negli ultimi anni il mercato globale è cambiato a causa di molti fattori. Questi cambiamenti hanno portato ad un incremento della concorrenza a tutti i livelli, le aziende italiane, sia del manifatturiero che dei servizi, si sono trovate a dover modificare i propri modelli ed assetti organizzativi per restare competitive. Un modello che si è rivelato utilissimo è quello caratterizzato dall'approccio *lean* (organizzazione snella), ha recepito i principi della *lean production* focalizzata sull'aumento della produttività, sull'efficienza delle attività con una forte spinta alla riduzione degli sprechi in modo trasversale. È un modello di impresa nato nell'industria automobilistica giapponese che nel corso degli anni, grazie ai risultati raggiunti, è stato adottato anche negli Stati Uniti e in Europa. In questo ebook si vuole trattare più precisamente di come possano essere implementate queste tecniche in un contesto economico e culturale come il nostro, in particolare nel settore e nel mercato dei servizi professionali.

Il settore dei servizi rappresenta una grande percentuale del PIL del nostro paese, oltre la metà, impattando in modo significativo sia sul grado di competitività sia sul livello di occupazione. A chi non è capitato però di imbattersi su ritardi o su inefficienze da parte di uffici privati e pubblici? Tutti in qualche modo ci troviamo ad affrontare ormai una burocrazia lenta e complessa che a volte ostacola lo sviluppo delle attività. Inoltre ci sono ancora molte organizzazioni che adottano modelli ormai superati, che non consentono di rispondere con flessibilità e velocità alla gestione delle variabili e del cambiamento del mercato di oggi.

Anche lo Studio professionale, come tutte le altre aziende, trovandosi ad operare in un clima di crescente competitività, deve raggiungere l'obiettivo della massima soddisfazione dei Clienti tenendo però in considerazione la capacità di sostenere i propri costi riducendo gli sprechi. In questo contesto l'approccio al *lean thinking* sta assumendo sempre maggiore rilevanza.

Capitolo 1

Importanza dei tempi e dei metodi per un servizio snello

1.1 Scopo dell'ebook

Adottare ed applicare il metodo del *lean thinking* aiuta a definire e ad utilizzare modelli organizzativi innovativi e diversi per lavorare maggiormente sia sulla formazione delle persone che sul miglioramento delle procedure operative, consente di:

- migliorare la propria organizzazione;
- scoprire ("scovare") gli sprechi;
- ottimizzare il coinvolgimento delle risorse, in modo mirato, riducendo così anche i costi complessivi dei servizi erogati;
- ridurre al minimo la variabilità dei flussi informativi, allo stesso tempo incrementare gli output di qualità e di valore per il cliente (a parità di risorse impiegate significa fare meglio e più velocemente);
- migliorare la produttività, ovvero il rapporto dell'output sull'input, troppo spesso si ricorre ad un aumento delle risorse piuttosto che concentrarsi sulle modalità operative.

Lo scopo principale quindi di questo ebook è quello di suggerire e descrivere gli strumenti e i metodi da adottare per permettere alle aziende di servizi, come gli studi professionali, di competere in modo profittevole.

1.2 Importanza dei tempi e dei metodi per un servizio snello

Nonostante l'industria 4.0 e l'intelligenza artificiale possano servire a fornire "super" strumenti nella creazione di valore nei processi operativi e decisionali, il *lean office* abbinato alla definizione dei metodi di lavoro e alla misurazione dei tempi impiegati per le attività, hanno l'uomo al centro. Creano i presupposti affinché lo Studio, sia a livello individuale che di team, cerchi soluzioni per migliorare il lavoro, per rendere più efficaci ed efficienti le attività, per migliorare l'ambiente di lavoro stesso, per risolvere più facilmente le eventuali criticità, per erogare "valore" al Cliente. Ciò comporta rivedere le logiche di gestione delle attività, disporre di procedure gestionali, di istruzioni operative più in dettaglio, costruire delle misure di riferimento delle attività stesse condizionate inevitabilmente dai metodi di lavoro. Se all'interno dello Studio non ci sono sufficienti competenze, si può valutare di appoggiarsi a studi esterni per servizi di analisi ed implementazione sia del *lean office* che dei "tempi & metodi" più nello specifico.

L'obiettivo di un'**analisi Tempi e Metodi (T&M)** è quello di individuare ed attuare azioni per il miglioramento dei processi, raccogliere le informazioni necessarie, non solo riguardanti i tempi, ma anche le modalità di esecuzione delle attività, la gestione dei documenti, il front office, il marketing, lo sviluppo delle pratiche, la gestione dei progetti, la consuntivazione. Ad oggi l'analisi viene effettuata prevalentemente in modalità manuale e ciò ne mantiene alto il costo, in uno scenario ideale il passaggio ad una misura e registrazione automatica sembrerebbe tecnicamente fattibile, ma richiede più risorse da dedicare e soprattutto sottopone il personale ad un controllo costante in tempo reale non sempre ben vissuto in ufficio. L'abilità quindi di chi interviene a fare le analisi è anche quella di conciliare le esigenze di misurazione di cui beneficerebbe lo Studio con le esigenze di privacy dei lavoratori.

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*

Si tratta di entrare in modo scientifico nell'organizzazione del lavoro, inevitabile per monitorare e migliorare l'esecuzione dei processi operativi. L'obiettivo è massimizzare la produttività e l'efficienza, rese possibili dall'individuazione e conseguente eliminazione degli sprechi. La misura cardine dell'analisi è il tempo di esecuzione delle attività, che rappresenta il riferimento rispetto al quale vengono intraprese e valutate le azioni per il miglioramento. Una corretta analisi Tempi e Metodi permette inoltre allo Studio di garantire la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro e di incentivare la cultura del miglioramento continuo. Nei prossimi capitoli sono descritte le modalità con cui implementare le analisi e le misurazioni per ottenere il miglioramento atteso dalle attività, sia dal punto di vista tecnico, gestionale, operativo che economico.

Mentre nel settore manifatturiero sono moltissime le organizzazioni eccellenti che hanno adottato il modello *lean* e tecniche di analisi T&M, nel settore dei servizi e degli studi professionali non si ha ancora una completa consapevolezza di tutti i vantaggi e del valore aggiunto ottenibile.

L'ebook funge da guida pratica e concreta per aiutare le aziende di servizi a fare propri questi strumenti. Negli anni il modello di riferimento per l'approccio *lean* si è affinato, assumendo anche altre denominazioni, quali *lean organization*, *lean service*, *lean office*, *lean enterprise e lean thinking* (pensiero snello), come un insieme di principi, metodi e tecniche per la gestione dei processi operativi, che mira ad aumentare il valore percepito dal cliente finale e a ridurre sistematicamente gli sprechi. Questo è possibile tramite il coinvolgimento di persone motivate al miglioramento continuo: "fare sempre di più con sempre di meno", meno tempo, meno spazio, meno sforzo, meno risorse.

Riepilogo degli elementi di importanza

Lo Studio dei tempi e metodi nel settore dei servizi è di fondamentale importanza per almeno le seguenti ragioni:

- **efficienza operativa**: analizzare i tempi e i metodi consente di identificare le aree in cui si possono ridurre i tempi di attesa e migliorare l'efficienza operativa. Questo porta a un utilizzo più efficace delle risorse e a una riduzione dei costi operativi;
- **qualità del servizio**: un'analisi approfondita permette di standardizzare i processi, garantendo che i servizi offerti siano di alta qualità e coerenti nel tempo. L'uniformità nella prestazione del servizio contribuisce a una migliore esperienza del cliente;
- **soddisfazione del cliente**: tempi di servizio più rapidi e un servizio di qualità superiore portano a una maggiore soddisfazione del cliente. Clienti soddisfatti sono più propensi a tornare e a raccomandare il servizio ad altri;
- **adattabilità e innovazione**: comprendere i processi esistenti permette di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e di implementare nuove tecnologie o metodologie che possono migliorare ulteriormente i servizi offerti;
- **formazione del personale**: un'analisi dei metodi consente di identificare le competenze necessarie per il personale e di sviluppare programmi di formazione mirati, migliorando così le performance individuali e di team;
- **pianificazione e previsione**: lo Studio dei tempi aiuta nella pianificazione delle risorse, permettendo di prevedere picchi di domanda e di organizzare il personale e le attrezzature di conseguenza;
- ***benchmarking***: analizzare i propri tempi e metodi consente anche di confrontarsi con le *best practices* del settore, aiutando lo Studio a migliorare continuamente e a rimanere competitivo.

1.3 È difficile determinare il costo delle attività senza mapparne i flussi informativi e operativi

La progettazione e la gestione di un ufficio possiedono le caratteristiche seguenti:
- necessita di definire "Metodi & Tempi";
- difficoltà di determinare il costo dell'attività senza mapparne il flusso e le operazioni nei dettagli;
- anche se più difficile di altri processi, occorre considerare la logica di produttività e di efficienza tramite appositi indici e un *visual management* gestito;
- il personale a contatto con il cliente riveste un ruolo fondamentale nella determinazione della *customer satisfaction* e della fidelizzazione, ma questo concetto vale per tutti se per "cliente" intendiamo il "cliente interno" che, a valle, raccoglie la qualità del lavoro dei colleghi a monte;
- deve evitare più possibile la sovrapposizione di operazioni tra uffici diversi;
- deve considerare un minimo livello di "carta" ma una divulgazione efficace di informazioni e di dati;
- la comunicazione tra uffici è fondamentale;
- ridurre i costi: trovare gli eventuali sprechi, migliorare l'impiego delle risorse;
- migliorare il flusso informativo;
- gestire la variabilità dei flussi consente di adattare le risorse utilizzate, senza dimensionarle né sui picchi di lavoro, con conseguenti sprechi, né troppo al di sotto delle necessità (per migliorare occorre semplificare e razionalizzare i processi);
- migliorare la produttività, ovvero il rapporto dell'output sull'input;
- migliorare la qualità ed il servizio attraverso il miglioramento dei processi.

Si parte nel definire l'organizzazione del lavoro dallo Studio del lavoro stesso, che a sua volta si divide in:
- Studio dei metodi: consiste nella rilevazione sistematica delle modalità con le quali viene compiuto un lavoro, al fine di proporre l'introduzione di metodi operativi più semplici e razionali destinati a ridurre i costi;
- Studio dei tempi: consiste nell'applicazione di tecniche che tendono a stabilire il tempo occorrente per sviluppare una attività specifica ad un definito livello di prestazione;
- analisi dei flussi gestionali ed operativi come mappa delle attività;
- abbassamento dei costi riducendo i lavori inutili e semplificando i lavori necessari.

I principi base sono semplici, **identificare gli sprechi** per poi eliminarli e produrre/erogare di più con un minor consumo di risorse:
- identificare dove si genera il valore, individuare ciò per cui i clienti sono disposti a pagare;
- identificare il flusso del valore, allineare le attività che creano valore nella giusta sequenza;
- far scorrere il flusso del valore (*flow*) mettere in atto le attività a valore senza interruzioni;
- fare in modo che il flusso sia tirato (*pull*) fare scorrere il flusso in base alle richieste del cliente;
- puntare alla perfezione, assumere la perfezione come riferimento per programmi di miglioramento continuo.

L'applicazione di questi principi comporta un grande cambiamento sul piano organizzativo (riduzione dei livelli gerarchici, orientamento ai processi, team interfunzionali, responsabilizzazione, delega e sviluppo competenze a livelli operativi, snellimento delle funzioni, ecc.); tutto questo favorisce un radicale cambiamento di mentalità da parte di tutti e una vera e propria

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*

"rivoluzione culturale".

È una scelta coraggiosa, operata da una direzione forte, dinamica, innovativa e moderna.

Progettazione e gestione del flusso di valore

Progettazione e gestione del flusso di valore	
1° principio Definire il valore	• Il punto di partenza della caccia allo spreco è l'identificazione di ciò che vale. Il consumo di risorse è giustificato solo per produrre valore, altrimenti diventa uno **spreco** (termine tecnico MUDA). • Il valore viene definito dal cliente ed assume significato solamente se espresso in termini di un servizio in grado di soddisfare le sue esigenze ad un dato prezzo ed in un dato momento. Al paragrafo 2.3 una più esaustiva descrizione del significato di valore.
2° principio Identificare il flusso di valore	• Il "flusso" per un dato servizio consiste nell'intera gamma di attività necessarie per trasformare gli input in output ai fini dell'erogazione delle attività. L'analisi del flusso di valore mette sempre in evidenza grandi quantità di spreco attraverso la classificazione delle seguenti categorie: - attività che creano valore (tutte quelle il cui costo può essere trasferito al cliente); - attività che non creano valore (non trasferibili al cliente) ma necessarie per lo svolgimento (da contenere al minimo); - attività che non creano valore e non sono necessarie (possono quindi essere eliminate da subito). • I flussi organizzativi principali sono: - marketing/commerciale; - progettazione e pianificazione dei servizi; - erogazione dei servizi.
3° principio Fare scorrere il flusso	Definite con precisione le attività a valore aggiunto, identificati i flussi gestionali e operativi per un dato servizio e ripianificati eliminando quelle inutili, occorre che le attività stesse siano collegate tra loro e in sequenza. I compiti possono essere eseguiti così in modo efficace e continuo.
4° principio Fare in modo che il flusso sia "tirato" dal cliente	• Nel momento in cui è stato definito il significato di valore (per il cliente), identificato probabilmente anche il flusso trasversale ai processi gestionali dello Studio, eliminati gli ostacoli e quindi gli sprechi per fare sì che scorra senza interruzioni, si è nelle condizioni di permettere ai clienti di tirare il processo. • Cosa significa tirare il processo? Vuol dire acquisire la capacità di progettare, programmare e realizzare solo ciò che il cliente vuole nel momento in cui lo vuole. Solo in una situazione in cui il flusso delle attività è attivato dalla richiesta del cliente si può pensare di eliminare una grande quantità di sprechi.

5° principio Ricercare la perfezione	• Questo principio va interpretato nel senso di miglioramento continuo (KAIZEN). Infatti, se sono applicati correttamente gli altri principi, si creano sinergie impensabili che mettono in moto un processo continuo di riduzione dei tempi, degli spazi, dei costi. • L'applicazione dei principi deve essere sistematica e continua per giungere a continui miglioramenti. In questo senso il 5° principio deve essere da sprone per l'incessante applicazione degli altri e risultare ogni volta quale un nuovo punto di partenza per fare emergere nuovi sprechi ed eliminarli.
Risultati raggiungibili	• Le applicazioni di questi principi negli uffici hanno dimostrato che si possono ottenere i seguenti vantaggi: - **miglioramento della produttività**; - **recupero di tempo, riduzione del *lead time***; - **riduzione degli spazi occupati**; - **minor assenteismo**; - **minor consumo di energia**. • A questi risultati quantificabili, sono da aggiungere i **benefici qualitativi** quali miglior clima, immagine di realtà moderna ed innovativa, maggior flessibilità nell'utilizzo degli spazi, riduzione della complessità dei processi e di conseguenza degli errori.

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*

Capitolo 2

Il mondo dei servizi

Il settore dei servizi è uno dei principali motori dell'economia globale, comprendendo una vasta gamma di attività che spaziano dal turismo a servizi finanziari, sanità, educazione, telecomunicazioni e informatica. Per comprendere più da vicino il mondo dei servizi professionali dobbiamo tenere conto di vari fattori, dalle caratteristiche intrinseche dei servizi stessi alle dinamiche di mercato e alle relazioni con i clienti. La formazione e l'innovazione possono aiutare lo Studio di questo settore a rimanere competitive ma è ottimizzando i metodi di lavoro che possono fare la differenza e ritagliarsi una maggiore marginalità dalle attività.

Quello dei servizi è un mercato in continua crescita, con un aumento repentino della digitalizzazione e l'emergere di nuove tecnologie hanno trasformato il modo in cui i servizi vengono erogati. La pandemia di Covid-19 ha accelerato la digitalizzazione in molti settori, portando a un aumento dell'uso di piattaforme online, e-commerce e telelavoro. C'è una crescente domanda di servizi sostenibili, con gli operatori che si stanno adattando a pratiche più ecologiche e responsabili, l'implementazione dell'IA e della robotica stanno portando a molti cambiamenti sul come i servizi vengono forniti, migliorando l'efficienza e l'esperienza del cliente. Si offrono esperienze più personalizzate per soddisfare le esigenze individuali.

Sfide del settore

Competizione: la digitalizzazione ha portato a un aumento della concorrenza, con molte nuove start up che entrano nel mercato.

Regolamentazioni: gli operatori devono affrontare normative in continua evoluzione, in particolare nei settori finanziari e sanitari.

Cybersecurity: con l'aumento della digitalizzazione, la sicurezza informatica è diventata una preoccupazione fondamentale per gli operatori che forniscono servizi online.

Probabilmente il mercato dei servizi continuerà ad espandersi nei prossimi anni, con un focus sempre maggiore sull'innovazione tecnologica e la sostenibilità. Gli Studi che sapranno adattarsi rapidamente ai cambiamenti delle esigenze dei consumatori e investire in tecnologia avranno maggiori probabilità di successo. **La chiave per il successo sarà l'adattamento alle nuove tendenze e l'innovazione continua per soddisfare le esigenze di un mercato in rapida evoluzione abbinato alla profittabilità e alla marginalità delle organizzazioni e dei servizi**.

2.1 Definizione dei servizi professionali e loro caratteristiche

Al fine di inquadrare meglio il tipo di realtà cui è indirizzato l'ebook può essere utile dedicare un po' di spazio alla definizione e alla descrizione delle caratteristiche dei servizi professionali. I servizi professionali sono quelli forniti da esperti in un determinato campo, come avvocati, commercialisti, consulenti, architetti, ingegneri, medici, formatori, ecc.:

- che richiedono competenze specialistiche e una formazione adeguata;
- che non possono essere toccati con mano, il che rende difficile per i clienti valutarne la qualità;
- la cui erogazione e utilizzo avvengono contemporaneamente, il cliente è spesso presente

Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*

durante la prestazione del servizio;
- che variano: la qualità dei servizi può variare in base a chi li fornisce, quando e dove vengono forniti;
- una volta che un servizio è fornito, non può essere "riutilizzato" o venduto nuovamente;
- che hanno l'obbligo di comprendere le esigenze dei Clienti per poter centrare l'offerta, quindi non solo le esigenze ma le aspettative e le preferenze;
- possono essere adattati alle specifiche esigenze, tramite una buona comunicazione e una comprensione approfondita del cliente;
- devono creare un marchio forte che comunichi competenza e affidabilità, in linea con *vision*, *mission* aziendale e valori etici dei professionisti.

Tipologie di servizi e settori

Consulenze	Offrono supporto strategico e consulenze in vari ambiti, come management, marketing, e risorse umane.
Servizi legali	Forniscono assistenza in questioni legali, dalla consulenza alla rappresentanza in tribunale.
Servizi contabili e fiscali	Aiutano le aziende e le persone nella gestione finanziaria, economica, tasse e contabilità.
Servizi tecnici	Includono ingegneria, architettura e design, dove l'innovazione e la creatività sono fondamentali.
Sanitari	Il settore sanitario ha visto un aumento significativo dei servizi digitali.
Turismo	Dopo un forte impatto iniziale della pandemia, il settore turistico sta mostrando segni di recupero, con un aumento dell'innovazione nelle esperienze turistiche.
Istruzione	L'istruzione online e le piattaforme di apprendimento a distanza hanno visto una crescita esponenziale, con un'attenzione crescente per la formazione continua e le competenze digitali.

2.2 Concetto di valore nel mondo dei servizi

Il valore è la capacità che il Cliente riconosce ad un servizio di soddisfare un certo bisogno o un certo obiettivo. È chiaramente soggettivo e corrisponde alle percezioni, un servizio può generare valore per un Cliente, ma non per un altro. Infatti il Cliente associa ad ogni servizio un prezzo massimo che è disposto a pagare e lo valuta alla luce dei suoi problemi, obiettivi, bisogni ed aspettative, bisogna quindi andare oltre, sorprenderlo e stupirlo. Basa le proprie percezioni di valore sul confronto tra ciò che riceve in termini di benefici, vantaggi, know how, esperienze ed emozioni.

I processi interni invece sono dati dall'insieme delle attività attraverso le quali si fornisce il servizio. L'acquisto per il Cliente rappresenta il "mezzo" per soddisfare bisogni ed aspettative. Va definito allora **cosa**, **come**, **quando** e **quanto fare** per servire uno specifico Cliente. L'organizzazione "snella" si focalizza sul massimizzare il rapporto **valore-processo interno**, sia per contenere i costi sia per essere veloci, flessibili e non appesantiti da sprechi e da attività inutili. Ci torniamo su questo concetto nei prossimi capitoli.

Per sapere se la nostra organizzazione e il nostro servizio è realmente "snello" ed in linea con i principi della *lean organization*, vestiamo i panni del cliente e selezioniamo una tipologia di servizio, ripercorriamo il flusso di gestione ed erogazione all'indietro ponendoci 5 domande.

1. L'erogazione del servizio contiene il valore che il cliente sta cercando?
2. Le attività necessarie a progettare, pianificare e sviluppare la gestione delle commesse/pratiche sono orientate alla creazione del valore?
3. Le attività per il servizio fluiscono con continuità verso il Cliente attraverso azioni ed operazioni che si rivelano necessarie?
4. Il cliente può "tirare" (*pull*) il servizio, cioè può avere ciò che gli serve quando gli serve senza che si accumulino code di lavoro e ritardi sulla gestione? Interveniamo solo su sua richiesta nel momento in cui serve?
5. Sono previste ed attive azioni di miglioramento continuo delle prestazioni? Vi è un continuo ripensamento alla sequenza delle attività allo scopo di ottimizzarle senza sprechi di tempo ed azioni inutili?



Centro Studi Castelli S.r.l. – *Riproduzione vietata*