



Didattico 04: cosa crea la differenza tra lean e non-lean?

By Carlo Scodanibbio

Tra una performance **snella** (*lean*) ed una **non snella** (*non-lean*) c'è una bella differenza. Qualcuno potrebbe pensare che c'è di mezzo il classico "mare". Niente affatto. Questo didattico, pubblicato oltre un anno fa in Inglese (e finalmente, ora, anche in Italiano) vuole provare tutto il contrario: "spesso, tra *lean* e *non-lean*, c'è solo un'inezia: basterebbe ben poco per trasformare questo mondo in un posto molto più "snello". Eppure.....

Ecco la storia:

Città del Capo, Sud Africa. 19 Dicembre 2006, pomeriggio.

All'improvviso, non ho più telefono: morto, non c'è segnale, niente. Controllo tutti gli altri telefoni (altri 3, sulla stessa linea): niente, tutti morti. Scambio telefoni, rimpiazzo spinotti telefonici. Niente.

Cosa fare? Acchiappo il cellulare per segnalare il guasto alla Società Telefonica locale (chiamiamola "Telkom"). Il numero da fare è il **10212**. Chiamo.

Aspetto 8 minuti: messaggi promozionali, musica, ed il rituale "*voglia notare che se sta chiamando questo numero verde da un telefono cellulare, il suo fornitore di servizi di telefonia mobile le addebiterà la tariffa piena per la chiamata*".

Infine, buone notizie: un addetto al servizio guasti (in Sud Africa tutti gli "addetti" vengono chiamati "Service Consultants"....) risponde - prende nota della mia segnalazione, con tutti i dati necessari - e suggerisce di controllare tutti gli altri telefoni, il computer se lo si usa per collegarsi ad Internet, il sistema di allarme (che pure utilizza la linea telefonica per trasmettere il segnale d'allarme) - ecc. Perché, mi spiega, se il tecnico dovesse venire per niente (falso guasto causato dal sistema dell'abbonato) ci sarà da pagare una bolletta salata per l'uscita....

Decido di controllare tutto prima di ufficializzare la mia segnalazione di guasto.

Controllo tutto: disconnetto il sistema di allarme, disconnetto il computer, stacco tutti gli altri telefoni. Niente. Telefono sempre muto.

Chiamo ancora una volta il **10122** dal cellulare: questa volta l'attesa è di 10 minuti (ma la musica ed i messaggi sono gli stessi).

Finalmente un altro "service consultant" risponde. Notifico ufficialmente il guasto, lascio il mio N. di cellulare come recapito, e ricevo in cambio un N. di riferimento per il caso: 22442/12.

Poi l'occhio mi cade sulla centralina del sistema di allarme: la spia dell'*errore di sistema* lampeggia. Questo è abbastanza ovvio, in assenza di linea telefonica (l'auto-diagnostica del sistema d'allarme segnala ogni malfunzionamento).

Però mi viene un dubbio: e se fosse proprio il sistema d'allarme a causare il problema?

Chiamo la società che gestisce il sistema di allarme. Dopo varie chiamate (e vari minuti di cellulare), rispondono - capiscono al volo il problema - confermano che tale tipo di guasto potrebbe essere originato da qualche problema nel sistema di allarme - ma non possono controllarlo a distanza, dal loro sistema di telemonitoraggio: devono mandare un tecnico (entro "qualche" giorno). Dò l'OK.

20 Dicembre, mattino. Suona il cellulare: è un tecnico della Telkom che mi chiede se ho segnalato un guasto, e mi informa, in modo molto cortese e professionale, che c'è un problema generale "in centrale". Lo stanno sistemando - dovrebbe essere a posto entro fine giornata. Benissimo, mi dico.

20 Dicembre, sera. Ancora niente, telefono morto. Decido di chiamare il **10212**. Aspetto i soliti 10 minuti. Infine un altro "service consultant" mi risponde: controlla il N. di riferimento del caso e mi dice "*no, non è stato ancora sistemato, è un grosso guasto generale, ci vuole tempo.....*".

Commento: "...ma stamattina un vostro tecnico mi ha detto che il problema sarebbe stato sistemato in giornata...". Con molta pazienza, il "service consultant" mi ripete: "No, signore, è un grosso guasto, ci vuol tempo....".

21 Dicembre, sera. Ancora niente. Chiamo ancora il **10212**.

Questa volta (dopo la solita attesa) mi risponde una "service consultant", Baba, la quale mi dice: "Non so quando il guasto verrà riparato, non ne so niente, io sono basata a Johannesburg, non a Città del Capo... deve portar pazienza. Tutto quello che vedo nel mio 'sistema' è che questo guasto è sotto controllo, e la riparazione definitiva è stata programmata per domani....".

Non sono molto soddisfatto della risposta, ed esprimo i miei commenti a riguardo. A Baba non interessano un bel niente.

22 Dicembre, sera, circa ore 20:30. Ancora niente. Chiamo il **10212**. Attesa lunga (12 minuti) questa volta, poi mi risponde un'altra "service consultant", Prudence.

Prudence mi dice: "secondo quel che mi riporta il 'sistema', il guasto è stato riparato oggi - mi dice anche che hanno tentato di chiamarla a casa, per verificare che il suo telefono fosse a posto, ma non c'è stata risposta". E' ovvio, penso: se si chiama il mio numero, risponde con un segnale di "libero", ma non suona, perché non c'è linea....

Comincio a diventar nervoso: "ma avevo anche lasciato il mio numero di cellulare come recapito, perché non mi hanno chiamato anche su quello?"

Prudence, calmissima: "Il suo numero di cellulare non risulta, nel 'sistema'".

Adesso sono proprio agitato: "Ma come, uno dei vostri tecnici mi ha chiamato sul cellulare 2 giorni fa... e adesso mi dice che tale numero non risulta....".

Prudence tace.

Io divento furioso: "Voglio sapere chi è in grado di darmi informazioni fondate sullo stato del mio guasto, e voglio sapere in maniera certa quando verrà sistemato, e....".

Prudence, calmissima: "Tutto quello che posso fare è di marcare il suo caso come 'urgente'....".

Io: "...e sono anche piuttosto stufo di chiamare dal cellulare, a mie spese, oltre 100 minuti di chiamate fino ad oggi.... esigo che d'ora in poi mi chiamiate voi....".

Prudence: "No, noi non possiamo chiamarla, deve chiamare lei... le suggerisco di chiamare domattina alle 8:00 in punto, a questo stesso numero, e chiedere del 'Supervisore' - anche se domani è Sabato, il 'Supervisore' è al lavoro. Ed ecco il suo nuovo numero di riferimento: **559CWZ - 221206**".

Io: "Devo anche far presente il vecchio numero di riferimento?"

Prudence: "No, il vecchio N. di riferimento non c'è nel 'sistema'....".

Chiudo la conversazione, col colesterolo a livelli piuttosto alti.

22 Dicembre, ore 21:13. Ricevo un SMS dalla Telkom:

Da: +2783930002873796

Egregio cliente, Guasto N. rif. 559CWZ 221206 è nel sistema per il suo N. telefonico 021 xxxxxxxx. La Telkom farà di tutto per risolvere il problema quanto prima.

Ah, fantastico, mi dico: almeno adesso ho la conferma che il mio N. di cellulare è nel 'sistema'.

23 Dicembre, mattino, ore 08:10. Chiamo il **10212**. 12 minuti di attesa.

Service Consultant (SC): "Stiamo provvedendo a sistemare il guasto, ma oggi è Sabato ed i tecnici non lavorano di Sabato".

Io: "E quando lavorano? E chi può dirmi quando il mio problema verrà sistemato? Chiedo di parlare con il 'Supervisore'".

SC: "Di Sabato non c'è alcun 'Supervisore' in servizio".

Io: "Ma ieri sera mi hanno assicurato che ci sarebbe stato un 'Supervisore' in servizio stamattina....".

SC: "No, non c'è".

Io: "Voglio parlare con il Capo Servizio, il Manager, il Responsabile Tecnico, un Manager dei Manager, il Direttore Generale della Telkom... insomma qualcuno che sia in grado di darmi informazioni certe....".

SC: "Signore, io non so cosa dirle... Io sono a Durban, non a Città del Capo... Dovrà portar pazienza....".

Devo avere la pressione sanguigna a 500.....

23 Dicembre, mattino, ore 09:15. Ho un'idea. E se andassi ad un **Centro di Servizio Telkom**? Ce ne sono vari in città, e so che sono aperti anche di Sabato. Detto fatto, salgo in macchina e vado dritto a Sea Point, dove c'è il Centro più vicino.

Entro, vado sparato allo sportello "Informazioni": "Desidero sporgere un reclamo".

Addetto alle Informazioni, calmissimo: "Deve aspettare che si liberi un 'Service Consultant'".

Mi metto in coda.

Finalmente, dopo pochi minuti, ne arriva uno, con passo ultra-rilassato, si siede, mi fa sedere, e comincia ad ascoltare la mia storia.

Dopo poco mi interrompe: *"Tutto quello che posso fare, è di chiamare il Servizio Guasti in sua vece..."*.

Io: *"Un momento, mi dia il tempo di finire la mia storia!"*.

Mi lascia finire, tono sull'annoiato, non sembra molto colpito.

A fine storia gli dico: *"OK, lei chiami pure il 10212, vediamo cosa riesce a fare - intanto mi dia un modulo di reclamo ove esprimere la mie rimostranze, così comincio a compilarlo.... tanto ci vorrà del tempo prima che riesca a parlare col Servizio Guasti...."*.

Mi dà il modulo, chiama il **10212**, ed aspetta. Io compilo il modulo.

Dopo 10 minuti mi dice: *"...mi spiace, sono ancora in attesa della risposta..."*.

Io: *"Sì, come la capisco, ne so qualcosa di attese...."*.

Infine riesce a parlare. Un sacco di chiacchiere.

Esito della conversazione: *"E' il lungo week-end di Natale, c'è il ponte, non c'è nessun tecnico in servizio fino a metà della prossima settimana.... mi dispiace, deve aspettare...."*.

Io: *"Voglio sapere CHI può dirmi per certo quando mi sistemano il guasto, e voglio saperlo ADESSO! Ci deve essere un Responsabile Tecnico di turno, qualcuno che segua gli aspetti tecnici del servizio telefonico di Città del Capo anche durante un ponte! CHI è questa persona?"*.

Vicino al Service Consultant c'è una signora, un'altra "Service Consultant", che per il momento non ha clienti da servire, e si diverte ad ascoltare la nostra conversazione (ed i decibel della mia irritazione: il mio vocione non passa certo inosservato...).

La signora interviene: *"Ma, un momento, nel 'sistema' ci dev'essere il nome del tecnico incaricato di risolvere questo guasto, vediamo chi è!"*.

Si mette a maneggiare la tastiera del suo computer, e dopo 20 secondi esclama: *"Ehi, è Richard che se ne occupa, ed il suo numero di cellulare mi compare nel sistema, adesso lo chiamo"*.

La cosa comincia ad interessarmi.

Chiama Richard e comincia a parlargli, mentre mi sussurra *"è nella scatola...."*.

Io: *"E cos'è la scatola?"*.

La signora: *"E' la centrale, noi la chiamiamo la scatola...."*.

Poi parla con Richard: *"Hello Richard, sono Anneline di Sea Point, ho qui con me un cliente, è addirittura furioso, il suo N. di tel. è xxxxxxx, puoi dirmi com'è la situazione?"*.

Adesso sono proprio colpito.

Circa un minuto d'attesa, poi la signora mi chiede: *"C'è qualcuno a casa sua, adesso?"*.

Io: *"Certo, c'è mia moglie"*.

Anneline: *"OK, Richard, non preoccuparti, la chiamo io la signora a casa, tu devi essere presissimo... se c'è ancora qualche problema ti richiamo"*.

Anneline, rivolta a me: *"Richard ha sistemato il guasto, si trattava solo di ricollegare 2 fili, adesso chiamo sua moglie e vediamo se è tutto a posto..."*.

Chiama mia moglie: *"Buongiorno signora, la chiamo dalla Telkom di Sea Point, volevo solo controllare che il suo telefono funzionasse... suo marito è qui da noi"*.

Sono allibito.

Poi Anneline richiama Richard: *"OK, Richard, è tutto a posto"*.

Sono veramente stupefatto. L'altro 'Service Consultant', quello che mi aveva assistito (??) prima, sta friggendo nella sua sedia. Lo mollo là, mi siedo di fronte alla Anneline. Scrivo velocemente una postilla sul modulo di reclamo: una lode per lei e per la sua performance.

Il mio modulo di reclamo finisce con questa frase: *"Dopo aver trattato per giorni e giorni con un 'branco' (ho scritto proprio: 'branco') di 'Service Consultants' buoni a nulla - sia telefonicamente, che di persona al vostro Centro di Servizio di Sea Point - una, e solo una tra oltre 6 in totale, si è presa cura in maniera personalizzata ed efficace del mio caso. Il suo nome è Mrs. Anneline XXX, del Centro Servizio di Sea Point. Il livello di servizio prestatomi, dopo una serie di miseri show da parte di altri 'Service Consultant', e la sua performance personale, sono stati veramente superb!"*.

Anneline, con un'espressione tra il confuso ed il preoccupato, mi osserva mentre scrivo. Poi le chiedo di farmi una fotocopia del modulo di reclamo.

Quando me la riporta, le faccio le lodi in pubblico, alla presenza di parecchi 'Service Consultants' e di vari clienti: *"Mrs. Anneline, grazie per la cura ed attenzione che ha prestato al mio problema, per la sua iniziativa, e soprattutto per aver dimostrato a tutti i presenti che i problemi si possono risolvere rapidamente ed efficacemente, se si vuole. La sua performance personale, dopo tutti gli esempi meschini che ho avuto nei giorni scorsi da parte di altro personale Telkom, è stata superba. Lei costituisce una risorsa preziosa per la Telkom e per i suoi clienti. Grazie infinite, Buon Natale!"*.

Anneline diventa rossa, porpora, viola... ma è al settimo cielo. Con gli occhi che sprizzano scintille di gioia mi dice: *"Grazie signora, Buon Natale anche a lei!"*.

23 Dicembre, ore 9:50. Esco e torno a casa. Il telefono funziona. Mia moglie mi chiede: "*Ma come hai fatto?*".

23 Dicembre, ore 10:30. Ricevo un SMS dalla Telkom:

Da: +2783930004534944

Questo è un rapporto su come progredisce il caso 559CWZ 221206 per il N. di telefono 021 xxxxxxxx. E' stato inviato un tecnico.

Mi faccio una grossa risata.

23 Dicembre, ore 11:40. Altro SMS della Telkom:

Da: +2783930004535297

Egregio cliente, Guasto rif. n. 559CWZ 221206 per n. telefonico 021 xxxxxxxx. Questo guasto è stato riparato. La Telkom si scusa se le abbiamo causato qualche inconveniente.

Adesso non rido più: tutto ciò è patetico.

28 Gennaio 2007. Al momento di scrivere questo caso (in Inglese), la Telkom non ha ancora accusato ricevuta del mio reclamo.

20 Febbraio 2008. Al momento di scrivere questo caso (in Italiano), la Telkom non ha ancora accusato ricevuta del mio reclamo.

CONCLUSIONI

Quali sono le tue conclusioni?

Considerazioni ed analisi

Un caso. Due approcci ben diversi.

Primo approccio: certamente *non-snello* - durata: parecchi giorni.

Secondo approccio: sicuramente *snello* - durata: pochi minuti.

Cosa fa la differenza tra i due approcci (ed il relativo risultato)?

Secondo il mio modo di pensare, molto semplice se non addirittura naif, tutti i "dati" significativi erano nel 'sistema' - compresi i dettagli riguardanti il tecnico (Richard) incaricato di risolvere il problema (compreso il mio).

Tuttavia, solo una Service Consultant (Anneline) trovò quei dati.

Tutti gli altri Service Consultants coinvolti in questa storia:

- o non sapevano come trovare le informazioni significative (per me)
- o non volevano, o non si sono presi la briga, o.....

Tutti gli altri Service Consultants, inoltre, mi hanno dato un'impressione molto marcata: che erano stati tutti ben formati a rimanere calmi in ogni circostanza, ivi compreso il caso di cliente furioso (come lo ero io). Niente altro: nessun segnale di attenzione al cliente, nessuna cura per il suo caso. Niente di niente. Solo attenzione fredda e spietata alle regole ed alle procedure del caso.

Un altro aspetto molto significativo di quest'analisi è (quella che chiamo) la "*follia dei call centre*". I *call centre* ormai sono diventati una moda a livello mondiale: locati magari a centinaia o migliaia di chilometri di distanza da dove chiama il cliente, questi "centri di risposta di massa" sono letteralmente odiati da tutti quelli che conosco od ho la possibilità di intervistare. Eppure il mondo va in questa direzione (la famosa mentalità dell'*economia di scala* e di stile *PUSH*....), invece di riconsiderare sistemi personalizzati di attenzione al cliente. Incredibile ma vero.

Tutte quelle frasette del tipo "*Io sono a Johannesburg.... Io sono a Durban, non a Città del Capo...*" cosa significano?

Significano: "**Ma cosa pretende che faccia per lei? Non posso fare assolutamente niente altro, questo è il SISTEMA, io seguo le regole, quindi la smetta di disturbarmi**".

Facciamola breve:

- La Tecnologia (il 'sistema' IT e la telefonia mobile) giocò un ruolo molto importante in questo caso, direi "vitale", specie alla fine della storia. Perché solo grazie alla Tecnologia Anneline fu in grado di scoprire chi era il tecnico del caso (Richard) e riuscì a risolvere il problema all'istante, con una telefonata. In fondo, erano solo 2 fili da ricollegare!
- Ma la tecnologia fu solo un "agente abilitante" e niente più. La stessa Tecnologia era a disposizione di altri 5 o 6 Service Consultants, ma nessuno si prese la briga di utilizzarla. **Quindi non è la Tecnologia a fare la differenza tra "lean" e "non-lean"!**
- I *Metodi* possono fare la differenza. Se le persone aderiscono a regole e procedure tradizionali e burocratiche, ed eseguono solo un "frammento" del processo (un "compito"), non succederà molto. Mentre, se le persone si prendono cura (in qualche modo) dell'intero processo (il mio caso e la sua soluzione) la differenza c'è e come! Quindi, **i metodi fanno la differenza tra "lean" e "non-lean, o contribuiscono a farla"!**
- In questo caso tuttavia, non era operativo alcun *metodo snello*: il sistema non era certo basato su processi a flusso di tipo lean!
Quindi, chi fece la differenza? Una sola persona, Anneline. Anzitutto, Anneline non fu mai consultata da me, lei stava solo ascoltando il mio caso perché non era impegnata. TUTTAVIA, Anneline prese l'iniziativa di fare "un pizzico" *di più* (delle regole) ed *oltre* (il sistema). E fu proprio quel pizzico che risolse il mio problema e trasformò un cliente furioso in uno pronto ad elargire lodi a gran voce. In un attimo, Anneline si auto-trasformò in **proprietario del processo!** ([--> approfondisci](#))

La semplice conclusione è che (come sempre), **la vera differenza tra "lean" e "non-lean" è fatta dalle persone. Persone con un altro DNA, persone con una cultura industriale diversa (snella), persone che ancora pongono il cliente in primo piano. Queste persone esistono, non sono una razza estinta (per fortuna!). Anche se non molte, però ce ne sono. Oppure possiamo "fabbricarle" (*), se vogliamo.**
Altrimenti possiamo fabbricare "call centre" ed il mondo intero se ne andrà a ramengo.....

Il che conferma ancora una volta il vecchio adagio:

1. **Prime, vengono le Persone**
2. **Secondi, vengono i Metodi**
3. **Terza, e solo terza, viene la Tecnologia**

Perché solo persone di cultura industriale snella, inserite in processi snelli, ed usando opportunamente la tecnologia d'oggi come agente abilitante, possono dare al cliente il valore cui ha diritto (status snello)

(*) - circa il "fabbricare" persone: questo è il verbo che scherzosamente uso a significare che la cultura industriale delle persone può essere cambiata in direzione snella, secondo sani principi di **Lean Thinking**. Ovviamente, non implica assolutamente che i cervelli delle persone vengano "manipolati", "condizionati" o "plagiati"!!!

cosa crea la differenza tra lean e non-lean?



Carlo Scodanibbio è nato a Macerata nel 1944 ed è laureato in Ingegneria Elettrotecnica (Politecnico di Milano - 1970).

Ha al suo attivo oltre 49 anni di esperienza nei settori: Plant Engineering, Project Engineering, Project Management ed Ingegneria Industriale.

Dal 1979 ha operato in proprio, fornendo servizi di Consulenza e Formazione ad una vasta gamma di imprese operanti in vari settori industriali ed in vari Paesi (Africa Australe - Italia - Capo Verde - Romania - Malta - Cipro - Libano - Mauritius - Kenya - Nigeria - India - Malesia - Arabia Saudita - Seychelles).

La sua specialità operativa è "Performance a livello World Class" per la Piccola e Media Impresa nei Settori: Manifatturiero - Progetti e Cantieristica - Servizi, con dedizione particolare alla performance "snella" (Lean Performance).

Ha partecipato a progetti formativi in collaborazione con l'Associazione degli Industriali di Malta, la Camera di Commercio di Cipro, il Productivity Centre di Cipro, l'Associazione dell'Industria Cartaria Rumena, l'Associazione Industriali di Mauritius, l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) e l'Università di Città del Capo.

Ai suoi corsi e seminari, tenuti in Italiano, Inglese e Francese; altamente interattivi, ricchi di simulazioni, studi di casi reali, ed esercitazioni pratiche; e sempre indirizzati all'applicabilità immediata, hanno partecipato ben oltre 20.000 tra Imprenditori, Dirigenti, Capi Squadra, Impiegati ed Operai.

Carlo Scodanibbio è disponibile per incarichi professionali ovunque nel mondo.

Questo scritto è distribuito a titolo gratuito dal sito <https://www.scodanibbio.com> . E' permesso pubblicare questo scritto in altri siti web purchè non a scopo di lucro, e purchè non se ne cambi il contenuto o qualsiasi altro dettaglio. Nel caso di pubblicazione su altro sito web o distribuzione da esso di questo scritto, viene richiesto un link di ringraziamento a <https://www.scodanibbio.com> – allo scopo è sufficiente copiare ed incollare il codice HTML che segue nella pagina in cui questo scritto verrà pubblicato:

```
<a href="https://www.scodanibbio.com" title="Carlo Scodanibbio – Consulente Industriale – Consulente di Lean Management">by Carlo Scodanibbio, Consulente di Lean Management</a>
```