

Lean Service

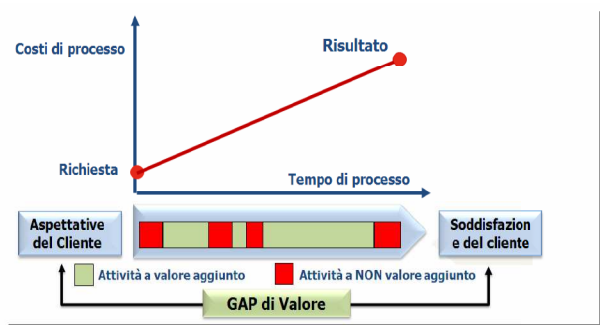
Un approccio innovativo al miglioramento della qualità e al contenimento dei costi negli Istituti di Credito e Assicurativi.

Lo scenario di riferimento

Le organizzazioni di Servizio, siano esse operanti nel settore sanitario, bancario e assicurativo, o appartenenti alla pubblica amministrazione, devono quotidianamente fare i conti con una clientela sempre più esigente, bene informata, conscia dei propri diritti di utente. Per stare sul mercato (o, come nel caso della PA, per rispondere a direttive e regolamenti), le aziende di servizio hanno capito che devono rivedere la propria struttura organizzativa, in particolare focalizzando l'attenzione verso i processi di erogazione del servizio, secondo una ottica di "orientamento al risultato".

Ma se l'approccio "process oriented" è più che acquisito nelle realtà industriali, non è scontato nelle società di servizio.

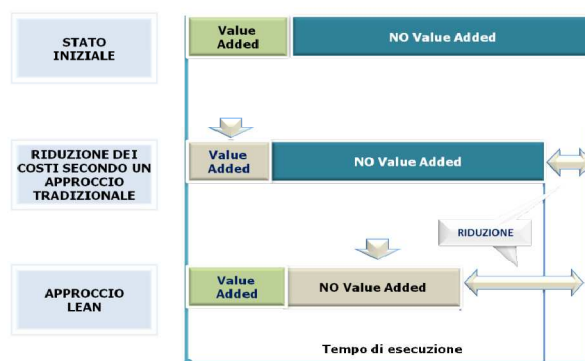
Gli sforzi maggiori in quest'ambito sono stati rivolti principalmente alla standardizzazione dei processi e delle procedure, in virtù di una automazione spinta resa possibile dallo sviluppo e dalla diffusione delle tecnologie informatiche. E i risultati? Stando a quanto riportano numerosi studi di settore, sembrerebbe che il fine non abbia sempre giustificato i mezzi. Si calcola che circa il 50% delle attività svolte per l'erogazione del servizio non siano affatto necessarie se osservate dal punto di vista del Cliente; non solo, ma i costi ad esse attribuibili ammonterebbero a circa l'80% dei costi totali sostenuti lungo la Value Chain.



L'approccio Lean

Lean thinking

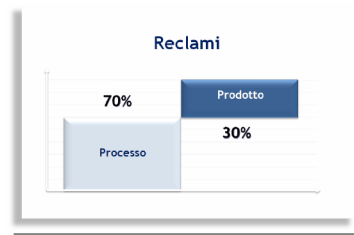
Il Lean diventa noto in occidente all'inizio degli anni 90' quando un programma di ricerca del MIT mette in luce che Toyota ha messo in atto una modalità di produzione che porta a costruire più automobili con meno persone, meno materiali, meno capitale. L'approccio si basa sul riconoscimento che quando si fornisce un prodotto o un servizio vengono svolte numerose attività a non valore aggiunto per il Cliente. Rivedere le attività in chiave cliente e ridurre gli sprechi attraverso un attivo coinvolgimento del personale operativo è precisamente la finalità di ogni approccio Lean: focalizzazione sul flusso del prodotto/servizio, riduzione dei costi di interfaccia, riduzione dei tempi di attraversamento.



Lean Banking & Insurance

La filosofia Toyota, inizialmente adottata nei settori automotive e industriali ad alti volumi, registra oggi numerosi successi nella grande distribuzione, nei servizi postali, nei settori finanziario e assicurativo.

Le organizzazioni bancarie e assicurative, organizzate in modo gerarchico funzionale, solo di recente hanno spostato concretamente l'attenzione al processo, per definizione una "entità" organizzativa cross funzionale. I dati a disposizione sugli esiti ad oggi raggiunti dimostrano che siamo agli inizi. Un'indagine sulla natura dei reclami da parte dei clienti di un istituto di credito registra che circa il **70 %** dei reclami sono riconducibili a insoddisfazione rispetto al **processo** di erogazione del servizio, contro un **30 %** dovuto a inadeguatezza del **prodotto** ricevuto.



La lotta allo spreco

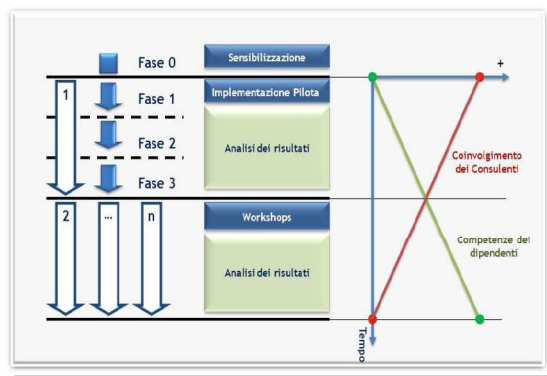
Il fatto è che i processi di erogazione dei servizi sono tipicamente "lenti", dunque verosimilmente di bassa qualità. E una bassa qualità è sempre sinonimo di costi troppo alti e di clientela insoddisfatta con effetti negativi sui ricavi. In qualunque processo lento, l'80% del ritardo è causato dal 20% delle attività. Ma quali sono i principali motivi di rallentamento?



Misure effettuate in organizzazioni tipo hanno dimostrato che l'ammontare delle attività a non valore ammontano a circa il 38% del tempo effettivamente speso dal personale. L'approccio Lean si caratterizza precisamente per il suo focalizzarsi sulle attività a non valore: è all'interno di queste che si annidano le cause principali dello spreco, le cause cioè della mancata piena rispondenza ai bisogni reali del cliente.

Il piano di intervento

Un progetto Lean Service mira a: **ottenere rapidamente risultati misurabili e sostenibili nel tempo, minimizzare la resistenza al cambiamento** attraverso la sensibilizzazione e il coinvolgimento puntuale dei team, **trasferire le conoscenze**, le tecniche, e le metodologie Lean all'interno dell'organizzazione, prerequisito per la crescita e il miglioramento continuo, **coinvolgere le linee operative dell'azienda** legandone le attività del day by day alle strategie aziendali attraverso l'avvicinamento al Cliente. L'apporto consulenziale esterno tenderà nel tempo a ridursi a favore dell'accrescimento delle competenze del personale interno coinvolto: sarà quest'ultimo il protagonista nelle fasi di sostegno ai risultati Lean raggiunti, in un'ottica di miglioramento continuo.



La partnership Adfor – Staufen-Italia

Adfor e Staufen Italia hanno siglato una partnership di cooperazione per proporre sul mercato italiano i "Lean Service" applicati ai settori bancario e assicurativo, puntando sulla capacità di coniugare la conoscenza specifica delle realtà bancarie e assicurative italiane con la conoscenza specifica delle filosofie e delle metodologie "Lean".

ADFOR vanta una presenza ventennale nel settore finanziario, dove offre servizi di consulenza (direzionale, funzionale, organizzativa, ICT) e di formazione.

Staufen Italia fa parte del gruppo internazionale Staufen AG, specializzato nell'applicazione di programmi e metodi "Lean", con sede principale a Köngen, nei pressi di Stoccarda, e succursali in Svizzera, Cina, Polonia e Italia.

Per contattarci:
 ADFOR - Viale Milanofiori Strada 3 Palazzo B4 - 20090 Assago (MI) - 02/25201411
info@adfor.it www.adfor.it