

ORGANIZZAZIONE E PROCESSI

Applicare il Lean & Digitize nei servizi finanziari

BancaMatica

gen/feb '11

12

BERNARDO NICOLETTI,
CONSULENTE E COACH DI IMPRESA

UNA RIFLESSIONE SULLA
SITUAZIONE DELLE BANCHE
ITALIANE. COSA POTREBBERO
FARE PER MIGLIORARE
ULTERIORMENTE I PROCESSI
DI PRODUZIONE
E I COSTI OPERATIVI.

In un recente e interessante articolo¹, Marco Onado descrive la situazione delle Banche Italiane verso **Basilea 3**. La sua tesi principale è che il nuovo fabbisogno di capitale richiede sostanziosi tagli ai costi operativi. Egli indica le difficoltà delle Banche nei prossimi mesi/anni determinate dalle aspettative e dalle necessità di soddisfare quelle che noi chiamiamo le **quattro "C"**:

- Clienti, che hanno diritto a prodotti adeguati (in particolare in termini di quantità di credito erogato) e a condizioni eque;
- Compliance, e cioè le autorità che impongono più capitale e di miglior qualità;
- Collaboratori, e cioè i dipendenti che aspirano a posti di lavoro stabili e ben remunerati;
- Co-investitori, e cioè gli azionisti, cui è chiesto di metter mano al portafoglio e che richiedono rendimenti adeguati.

A queste sfide, Marco Onado risponde con due possibili strade. La prima: riduzione del fabbisogno di capitale attraverso la dismissione di attività. Questa strada è stata in parte già intrapresa dalle Banche e non sembra che vi sia molto ancora da spremere.

Mentre la seconda è guardare, con un'azione di vasto respiro, al cuore dei processi di

¹ Onado M. (2010), "In banca torni l'efficienza", *Il Sole 24 Ore*, Milano, 19 Dic.



produzione e ai costi operativi che ne derivano. Di fatto i costi operativi delle banche nell'ultimo triennio non si sono ridotti. Anzi, l'incidenza dei costi operativi sul margine di intermediazione (il cosiddetto *cost-income ratio*, un indicatore semplice di efficienza) nel 2008 era ancora ai livelli del 1984.

Da buon economista, Marco Onado indica il problema ma non indica come risolverlo; insomma una bella e correttissima diagnosi ma non la ricetta. Può essere interessante esaminare che cosa potrebbero fare le banche per cercare di raggiungere il secondo obiettivo indicato da Onado come quello più interessante da perseguire.

Noi riteniamo che la strada maestra da percorrere sia quella che in un recente libro abbiamo indicato come **Lean & Digitize**². Non casualmente molti dei casi pratici indicati nel testo fanno riferimento a quello che si può fare per i Servizi Finanziari.

Come nasce e in che cosa consiste la metodologia del Lean & Digitize?

Nella situazione attuale, ogni organizzazione (e in particolare le Banche come dalla analisi di Marco Onado) deve lottare per soddisfare le esigenze dei clienti in termini di prodotti e servizi di qualità e prezzo, abbattendo allo stesso tempo, i costi di produzione e dei servizi connessi. Per raggiungere questi obiettivi, è fondamentale concentrarsi sul miglioramento dei processi.

Le metodologie più efficaci per la guida e il miglioramento dei processi sono Sei Sigma e il **Lean Thinking** (Il Pensiero Snello). Tuttavia tali metodologie non sempre riescono a rispondere ad una serie di importanti domande, quali:

- Esiste un modello coerente per coprire sia le metodologie del Lean Thinking e di Sei Sigma sia l'automazione della gestione dei processi?
- In che modo la tecnologia dell'informazione e delle telecomunicazioni possano sostenere tali progetti, invece di ostacolarli?

² Nicoletti B, (2010), "La metodologia del Lean & Digitize", FrancoAngeli, Milano

ORGANIZZAZIONE E PROCESSI

Le metodologie del Lean Thinking e di Sei Sigma si soffermano soprattutto nell'analisi e la conseguente ottimizzazione dei flussi fisici e organizzativi, lasciando da parte lo studio del flusso di automazione della gestione e l'interazione tra sistemi informativi e reti di telecomunicazione, con le attività fisico-organizzative.

Il rischio è che completata l'azione di definizione dei miglioramenti fisico-organizzativi ci si scontri con la l'automazione della gestione dei processi per i vincoli imposti da tali sistemi. Dall'altra parte i progetti di automazione devono essere esaminati nel loro contesto secondo l'analisi dal punto di vista dei flussi organizzativi e fisici, in modo da essere in grado di tagliare qualsiasi fonte di spreco dal flusso costituito da attività fisica-organizzativa, dall'automazione e dal loro interfacciamento. Solo dopo questa razionalizzazione e ridisegno del nuovo processo, è possibile introdurre o reintrodurre l'automazione in modo efficace, efficiente ed economico. In questo modo, le attività che hanno un valore aggiunto riconosciuto, possono essere potenziate e disimpegnate dal lavoro umano. Una regola empirica sostiene che il 50% dei processi è **indipendente dall'automazione**, mentre il restante 50% di processi è strettamente connesso con l'automazione e dipendente dai sistemi informativi e dalle reti. Queste percentuali stanno cambiando e l'automazione assume una sempre maggiore importanza.

Per ottenere il massimo vantaggio competitivo, l'integrazione dell'automazione e dei miglioramenti attraverso il Lean Thinking e il Sei Sigma sia di fondamentale importanza, soprattutto nelle banche in cui come si è visto negli ultimi decenni la produttività non è aumentata. Di qui la rilevanza di un approccio olistico che miri ad ottimizzare e migliorare i processi da tutti i punti di vista.

Tale approccio dovrebbe essere:

- Completo e operativo;
- Strutturato (grazie all'uso della metodologia sei sigma);
- Guidato dalle richieste dei clienti (in accordo con l'approccio del Lean Thinking);
- Non limitato ad un settore specifico ma considerare processi end-to-end;
- Aperto all'automazione, potenziando i bene-

fici del Lean Sei Sigma con un razionale utilizzo dei sistemi informativi e telecomunicazioni.

Abbiamo definito questo approccio, utilizzando una metodologia indicata come del Lean & Digitize. Questa metodologia si basa sull'applicazione di **diverse macro-fasi**³:

- Preparazione;
- Definizione e Misura;
- Analisi e Progettazione del processo;
- Messa a punto dell'Architettura della soluzione;
- Sviluppo, Test e Implementazione: e infine
- Verifica.

È indispensabile applicare questa metodologia e i suoi strumenti⁴ in forte collaborazione con i settori dell'organizzazione coinvolti, la gestione della qualità e gli enti di supporto (come le Telecomunicazioni, i Finanziamenti o le Operazioni). In questa maniera i progetti di miglioramento non devono essere innescati da un 'problema' o da una 'sfida', ma devono essere radicati nella cultura organizzativa.

Abbiamo iniziato a dare una risposta ai problemi individuati nella gestione dei progetti di *Lean & Digitize* attraverso alcuni suggerimenti di tipo organizzativo, comportamentale e di business. Tali risposte sono state oggetto di un lavoro "*Lean & Digitize Project Management*" che abbiamo presentato al 24th IPMA World Congress dello scorso Novembre 2010 ad Istanbul, Turchia. Durante tale evento, ci siamo confrontati sull'argomento con colleghi e praticanti di tutto il mondo. Essi nel confermarci di condividere le nostre posizioni, ci hanno anche esortato a fare analoghe verifiche in altre situazioni organizzative del mondo bancario che non sembra dover essere diverso, quali: lo **sportello leggero (Lean)**; la concessione di **mutui** e di **fidi**; il lavoro di **back office**. ■ ■ ■

bernardo.nicoletti@katamail.com

³ Nicoletti B. (2010), op. cit.

⁴ Nicoletti, B. 2010, Gli Strumenti del Lean & Digitize, FrancoAngeli, Milano

BancaMatica

gen/feb '11

14