

pillole di innovazione



a cura di Mariacristina Galgano

## Essere 'Lean' è possibile. Il caso ING Direct

**L**o scenario di oggi impone alle aziende di spingersi oltre, sia nella riduzione dei rischi connessi alle relazioni con i clienti e ai flussi di cassa, sia nel raggiungimento di risultati sempre più eccellenti, ai minori costi possibili.

Il *Lean Sigma* è l'approccio che fonde *Lean Organization* e *6 sigma*®, e che costituisce un potente mezzo per il miglioramento rapido e significativo dei processi. Il *Lean Sigma* offre, alle aziende capaci di adottarlo, un vantaggio competitivo in termini di qualità e velocità dei processi di business.

Essere *Lean* significa individuare in ogni area aziendale le attività che realmente producono valore per il cliente, creare un flusso continuo di questo valore, eliminando sprechi di risorse e migliorando notevolmente i driver del valore aziendale. Avere processo con alto valore di *Sigma* significa controllare la variabilità insita in ogni attività operativa, garantendo performance affidabili, allineate, o addirittura superiori alle aspettative del cliente, identificando le criticità e monitorando eventuali scostamenti che richiedono interventi di miglioramento rapido.

### Accrescere il valore per il cliente? Sì, con il Lean Sigma. L'esperienza di ING Direct

La forza dell'approccio emerge dall'esperienza di Banca ING Direct, che dimostra con i fatti come la valorizzazione di qualità e innovazione non siano per l'azienda solamente un semplice slogan. Proprio in quest'ottica, tesa al miglioramento continuo, l'azienda decide di investire nella metodologia *Lean 6 Sigma*, affiancata dalla collaborazione del Gruppo Galgano.

Il 'viaggio' di ING Direct verso la Qualità inizia nel 2010 ed è scandito da tre tappe principali: il lancio dei *Rolling Projects*, il consolidamento, l'ampliamento dei temi e del perimetro d'azione. Individuati tre progetti la Banca li affida a tre team per 'testare' il nuovo approccio aziendale. Stabilisce che il tempo massimo da dedicare a ogni progetto è di 60 giorni, con un team di lavoro 'snello', composto da cinque/sei persone a gruppo. I risultati sono subito di forte impatto: evidente una riduzione del 'lead time', un netto calo del numero di pratiche, e una notevole semplificazione delle operazioni. Nel 2011 arriva la fase del consolidamento, facilitata da un progressivo distacco dalla consulenza esterna, e dalla delega interna nell'implementazione della metodologia. Va proprio in questa direzione la creazione della prima *Green Belts Community* e il lancio di un nuovo modello per la diffusione capillare della nuova metodologia: l'*Hub & Spokes Model*. La terza 'tappa' vede la creazione di una nuova area inter-

na, con una mission amplificata per le rinnovate esigenze di *Customer Centricity*. Il '*Process Excellence*' ha lo scopo di ottimizzare i processi funzionali al cliente, in modo da creare la miglior *Customer Experience* e amplificare il *word of mouth* (passaparola).

### L'importanza dell'osservazione 'sul campo'

L'approccio ai *Rolling Projects* e alla metodologia *6 sigma*® è vissuto come un'occasione di miglioramento dall'intero personale aziendale, come l'opportunità di creare valore, sia per il cliente esterno sia per quello interno, sviluppando nuovi talenti. Nel corso del progetto sono necessarie osservazioni sul campo da parte di tutti i colleghi coinvolti. È importante 'fare domande' che permettano al personale operativo di raccogliere dati e informazioni per evidenziare le correzioni necessarie. L'implementazione della metodologia *Lean* rende tangibile il risultato fin dal breve periodo: è così visibile la riduzione degli sprechi, tanto che i lavoratori vedono subito i miglioramenti.

L'attività di Banca 'diretta' (internet e telefono) è interamente incentrata in un'ottica innovativa, che ha l'obiettivo di sorprendere il cliente attraverso l'eccellenza e la qualità distintiva del servizio. E proprio in quest'ambito, l'esperienza vissuta da Banca ING Direct è entrata di diritto nei manuali di storia come caso aziendale di successo.

### Identikit di ING Direct

Nata in Canada nel 1997 come una sorta di esperimento aziendale, in meno di un decennio ING Direct diventa la banca 'on-line' più grande del mondo con oltre 24 milioni di clienti. Lo sbarco in Italia avviene nel 2001 con il lancio di Conto Arancio, il primo conto di deposito online italiano, ed è subito un successo. Negli anni successivi ING Direct amplia la propria offerta con i mutui, gli investimenti, il primo conto corrente a zero spese e il servizio di trading online: tutti prodotti semplici, trasparenti e a condizioni economiche vantaggiose, abbinati ad un servizio di qualità. Oggi ING Direct si presenta come una Banca completa e multimediale, in grado di soddisfare le esigenze dei propri clienti sia tramite i canali diretti - internet, telefono e mobile - sia sul territorio grazie alla presenza di alcune filiali strategiche.

<http://www.ingdirect.it/>