

Sindrome da back office

La mancata qualità in ingresso genera costi importanti ed è sintomo di una criticità operativa di natura sistemica

di Mauro Biscotti

Executive summary

Due progetti LEAN evidenziano con chiarezza gli impatti della scarsa qualità in ingresso alle funzioni di back office, delineando uno schema di criticità tipico delle situazioni organizzative in cui un attore a monte del processo, di fatto, non risponde della (mancata) qualità del proprio operato.

Avviene tipicamente con le strutture commerciali, la cui qualità del lavoro (configurazione offerte, immissione di dati, invio di documenti, richieste autorizzazione per deroghe a condizioni, etc.) è ritenuta secondaria rispetto all'obiettivo di vendita e non è messa in discussione anche quando è inadeguata, e genera impatti ed oneri significativi nelle fasi successive del processo.

Il risultato è una situazione di criticità sistemica per il back office, che lo porta a caricarsi di un volume di attività importante, difficile da misurare e gestire, spesso non riconosciuto nella valutazione della sua prestazione operativa.

La conclusione è che l'accettazione di una mancata qualità non trova mai una giustificazione di business, e deriva dall'assenza di una visione complessiva del flusso di valore. L'efficienza va ricercata nella coerente responsabilizzazione di tutti gli attori o su un riallineamento dell'organizzazione e dei processi.

Se esiste un rationale per cui al back office sia richiesto sistematicamente di operare come problem solver, è opportuno che si prenda atto della natura dell'attività svolta, e la si gestisca e valuti in modo specifico e diverso rispetto alla esecuzione delle procedure nominalmente previste.

L'analisi delle attività

Siamo stati chiamati a seguire, quasi in contemporanea, due progetti LEAN, uno per l'ufficio Back-office Amministrativo di una banca e l'altro per il Customer Service di un'industria di prodotti elettromeccanici.

In ambedue i casi la consulenza è stata richiesta dalla direzione aziendale per accertare e risolvere presunti problemi di inefficienza; nel caso della banca la prestazione risultava insoddisfacente rispetto ai benchmark, che a parità di pratiche gestite mostravano uno staffing medio significativamente minore.

Benché i processi e le aziende interessate dai due progetti fossero molto diversi, le situazioni osservate sono subito apparse sorprendentemente simili.

L'analisi dei flussi di valore e dei carichi di lavoro, completata da sessioni di osservazione "a gemba" ha evidenziato una limitata incidenza di sprechi moderabili internamente all'ufficio: supportata in buona misura da funzionalità informatiche, l'attività degli operatori è apparsa priva di "work in progress", operazioni inutili o spostamenti e movimenti significativi. Anche l'incidenza di errori e relative rilavorazioni risultava nel complesso piuttosto ridotta.

Sono risultate invece subito molto rilevanti, in termini di risorse assorbite:

- le **attività correttive svolte a fronte di problemi di qualità in ingresso**, ovvero mancanze, errori o inconsistenze nelle informazioni ricevute da clienti interni e clienti finali
- le **attività di avviso e sollecito** di clienti interni e clienti finali per l'adempimento

degli obblighi amministrativi ed il rispetto delle relative scadenze

- le **attività varie di assistenza e supporto** ai clienti interni

Nel caso della banca, i primi due tipi incidevano per circa il 28% dell'operatività osservata, mentre nell'azienda industriale la percentuale stimata era del 25%. Le attività di supporto vario, non direttamente legato ad attività previste da processo, risultavano rispettivamente del 14% e del 22%.



Si tratta certamente di **volumi di lavoro importanti, la cui valutazione in termini di attività a valore non è scontata.**

In ambedue le aziende i responsabili e gli operatori degli uffici interessati ritenevano che queste attività fossero a pieno titolo parte della loro missione aziendale: oltre alla responsabilità di svolgere le operazioni previste dai processi assegnati agli uffici, essi ritenevano di avere il mandato più generale di supportare i loro clienti interni, le funzioni commerciali e di front office, al meglio delle loro possibilità. Le strutture commerciali sono centri di profitto, generano business ed

hanno quindi una "priorità" organizzativa elevata, ed ogni azione a loro supporto è considerata un contributo agli obiettivi dell'azienda, alla generazione di valore economico.

Evidenze di sprechi

Una analisi più approfondita porta però a considerazioni di ordine diverso.

Nell'azienda di prodotti elettromeccanici gli agenti non si curano molto di assicurare che i documenti amministrativi ed operativi necessari alla accettazione e gestione dell'ordine siano inviati per tempo, debitamente compilati. La data di consegna definita nell'offerta spesso è errata (rispetto alle disponibilità di produzione e di magazzino) e raramente è aggiornata in caso di perfezionamento ritardato del cliente. L'agente non se ne preoccupa troppo, poiché sa che ci penserà il Customer Service a verificare ogni ordine, seguirne le scadenze, a sollecitare direttamente il cliente se necessario, a negoziare le variazioni di consegna, prevenendo e risolvendo ogni problema.

Analogamente accade per le autorizzazioni a sconti e deroghe commerciali: l'agente dovrebbe provvedere prima di immettere l'ordine, ma questo molto spesso non viene fatto, lasciando il Customer Service a rilevare la mancanza, richiedendo e sollecitando ai vari interlocutori quando necessario.

Sono attività poco giustificabili in termini di valore generato, con un onere operativo evidente a cui non trova corrispondenza uno stato di necessità o un beneficio per l'azienda o per il cliente.

Risultano a tutti gli effetti un oneroso rimedio alla mancanza di rigore o alla scelta consapevole degli agenti di non svolgere

alcune operazioni relative alle proprie funzioni.

In banca, la richiesta di una carta di credito prevede la compilazione e firma di un modulo. Tra i campi richiesti vi sono l'identificativo del gestore di riferimento e la sua firma, ma il primo, necessario per la immissione della richiesta a sistema, è molto spesso mancante. L'ufficio Back-office amministrativo rimedia facilmente, e con una telefonata o una breve ricerca sui sistemi riesce a risalire al dato mancante. Ma mancando di compilare il campo il richiedente ha "risparmiato" pochi secondi del suo tempo, mentre l'operatore impiega fino a due minuti di tempo per recuperare l'informazione. Un rapporto di 24 a 1 (24 minuti spesi dall'operatore per ogni minuto "risparmiato" dal gestore) non è giustificabile, soprattutto considerando che al gestore compilare quel campo non costerebbe nulla, né ridurrebbe in alcun modo la sua efficacia commerciale. L'operatore deve poi spesso contattare comunque il gestore per accertarsi dell'informazione, creando anche per questi un disturbo ed un impegno certamente superiore alla corretta compilazione del campo.

Nell'azienda di prodotti elettromeccanici gli agenti hanno a disposizione degli strumenti informatici di supporto alla vendita, che consentono loro di reperire le informazioni sui clienti e sullo stato degli ordini. Il Customer Service riceve però centinaia di richieste ogni giorno relative alle stesse informazioni, perché per l'agente chiamare al telefono l'ufficio è più semplice ed immediato rispetto all'utilizzo dell'applicativo. Comodo per l'agente, ma prassi onerosa per l'azienda, per le telefonate ed il tempo speso da ambedue le risorse; un traffico di richieste che genera continue interruzioni

nell'operatività dell'ufficio, assorbe nel complesso più ore uomo rispetto alle chiamate dei clienti finali e di fatto rende in parte inutile l'investimento informatico effettuato dall'azienda.

L'analisi della generazione di valore evidenzia quindi **l'esistenza di sprechi oggettivi e significativi** dal punto di vista dell'azienda nel suo complesso.

Uno schema critico

Si tratta di uno schema che non appartiene solo a questi due casi, ma è comune a molte situazioni aziendali in cui una unità operativa con funzioni di back office:

- è nominalmente incaricata di eseguire una parte procedurale/ripetitiva delle operazioni di un processo
- subisce l'impatto di una mancata qualità in ingresso da parte delle funzioni di front office, che ne condizionano fortemente l'efficienza
- non ha strumenti organizzativi per moderare la mancata qualità in ingresso,

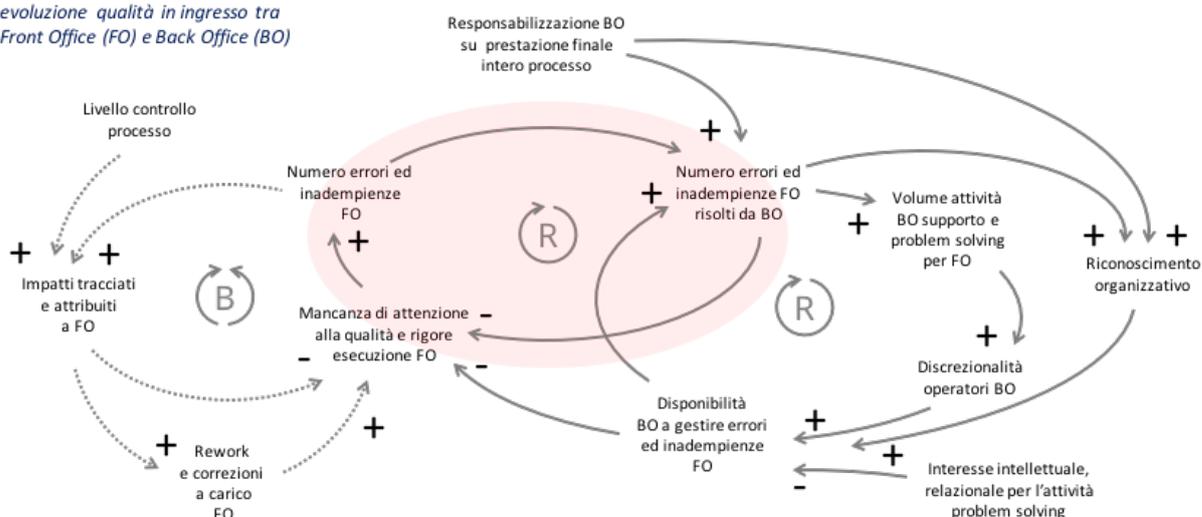
ma è ritenuta di fatto responsabile della prestazione finale dell'intero processo, in quanto il front office ha responsabilità e obiettivi di "ordine superiore" (vendita).

Ne derivano una serie di dinamiche che portano il back office a **fronteggiare un volume crescente di lavoro di "problem solving" e supporto**:

- **"invisibile"**, in quanto non riconducibile agli indicatori di produttività nominali previsti dai processi (numero di posizioni/pratiche lavorate, chiamate del cliente gestite etc.)
- **difficilmente misurabile**, in quanto attività sparsa, variabile, non tracciata nella tipologia e nella durata dai sistemi
- **vincolato dalla necessità di risorse con competenze ed esperienze specifiche e maggiore esperienza.**

La crescita del volume di lavoro confligge con i vincoli nelle risorse disponibili, ed in un contesto aziendale attento ai costi l'adeguamento delle risorse risulta difficile da

Diagramma sistemico semplificato dinamiche evoluzione qualità in ingresso tra Front Office (FO) e Back Office (BO)



giustificare ed ottenere.

In mancanza di staff adeguato, l'operatività del back office entra in uno stato ulteriore di sofferenza (variazione di priorità, ritardi, gestione backlog), con generazione di ulteriori sprechi ed inefficienze.

Dinamiche sistemiche

Un'analisi sistemica (vedi figura) evidenzia i cicli di relazioni causali che tendono a rafforzare il fenomeno nel tempo: al crescere della disponibilità e proattività del back office a gestire problemi ed inadempienze del front office, si riduce la percezione della necessità di operare in modo rigoroso e con qualità elevata. A sua volta la crescita del numero di problemi gestiti rende l'eccezione normale, ed alimenta la disponibilità dell'operatore a gestirla.

L'incidenza delle eccezioni aumenta la discrezionalità del singolo operatore, rendendo più difficile il controllo e la valutazione manageriale della tipologia e della prestazione dell'attività svolta. Poiché l'attività di supporto e problem solving è intellettualmente e relazionamente più appagante, in assenza di indicazioni e criteri guida differenti l'operatore tende individualmente a gestire ogni situazione ed assecondare ogni tipo di richiesta.

Si consolida una cultura apparentemente positiva di "collaborazione", che tuttavia si traduce in un'operatività in parte irrazionale e fuori controllo.

La moderazione del fenomeno si avrebbe (ciclo bilanciante) nel momento in cui l'errore o l'inadempienza del front office fosse tracciata e ad esso attribuita. Questo non avviene perché:

- non esistono criteri di qualità formali o esplicitazione precisa del portafoglio servizi offerto
- gli errori e le inadempienze del front office non sono misurate e gestite
- di fatto non c'è la volontà manageriale e gli strumenti per disincentivare la mancata qualità o l'incidenza di richieste di supporto indebito.

Conclusioni

La prima conclusione è che **l'accettazione della mancata qualità in una fase di processo non è mai giustificabile. È il risultato dell'assenza di una visione complessiva del flusso di valore, e genera sempre un impatto ed un onere, anche se non sempre evidente.**

I principi LEAN prevedono il mantenimento di una qualità elevata in ogni attività, e quindi una qualità all'origine, minimizzando l'esigenza sistematica di controlli, correzioni e rilavorazioni.

Se esiste un rationale per cui alcune attività non debbano essere svolte dal front office, occorre riallineare processo e organizzazione di conseguenza.

Uno scenario di servizio "senza requisiti di qualità in ingresso" può avere senso nel caso in cui:

- le dinamiche e le variabilità di contesto possano portare a una casistica di situazioni così ampia da rendere difficile definire un processo, input/output e requisiti di qualità e responsabilità precise
- la "leva di valore" delle attività del front office sia talmente elevata da giustificare

quasi ogni forma possibile di assistenza ed onere che ne derivi.

In questo scenario il back office non è più responsabile (solo) della esecuzione di un processo ben definito e ripetitivo. Vi si aggiunge un'operatività di supporto e problem solving per la quale la prestazione deve essere misurata con criteri differenti.

Per essa la qualità in ingresso non è definibile negli stessi termini, la cui prestazione deve essere valutata secondo altri criteri

Nel caso dei due progetti citati, la raccomandazione consegnata al termine dei lavori è sinteticamente riassumibile nei seguenti punti:

- dare evidenza manageriale della natura delle reali attività svolte e dei driver di complessità e costo che le caratterizzano giustificabilità della mancata qualità in ingresso e della tipologia e dei volumi di richieste gestite
- completare una valutazione congiunta di business dell'intero flusso di valore del processo, verificando la effettiva
- garantire il pieno allineamento tra la natura delle attività svolte, il mandato, i processi ed i criteri adottati nella valutazione delle prestazioni.

Mauro Biscotti

Managing Consultant

mauro.biscotti@immaterialvalue.biz

Immaterialvalue è uno studio di consulenza specializzato nel miglioramento e nella trasformazione operativa per il settore dei servizi e dei processi IT. Adotta un approccio multidisciplinare all'analisi dei problemi, con utilizzo di metodologie e strumenti evoluti per la gestione della complessità.

Per approfondimenti sul tema:

info@immaterialvaue.biz

