

SPECIALE - COME CAMBIANO BACK OFFICE E OPERATIONS

L'outsourcer deve diventare un partner

Per portare maggiore efficienza nel back office non basta ricorrere al business process outsourcing. Secondo Mirco Bighin, Direttore Operations di C-Global (Gruppo Cedacri), le competenze specifiche e il know how dell'outsourcer vengono massimizzati se alla tecnologia viene affiancata una partnership per ripensare i processi in modo più efficiente. «Il punto di partenza per una revisione dei processi è la definizione del modello di servizio che la banca vuole adottare – afferma Bighin. Razionalizzare i canali di contatto con i clienti, definendo ruoli e mansioni delle diverse figure e dei vari attori, è un primo, fondamentale step per definire le attività che generano un valore a carattere commerciale. E' una operazione quasi indipendente dall'esternalizzazione delle attività di back office ma che può trovare nell'outsourcer un importante contributo progettuale: la definizione dei ruoli e delle responsabilità consente di innestare l'outsourcer nella filiera dell'azienda in modo trasparente per gli interlocutori interni».

Front protagonista della relazione

La mappatura dei processi e la loro revisione end-to-end resta una operazione estremamente



Mirco Bighin,
Direttore
Operations
di C-Global
(Gruppo Cedacri)

complessa, ma che consente di abilitare una reale focalizzazione della banca sulla relazione con il cliente, destinando le risorse alle attività in grado di generare valore e definendo il confine tra back e front office in base al valore dell'operazione. «Concretamente, significa disegnare un modello di servizio in cui anche i contatti con il cliente più a carattere tecnico, pensiamo a un reclamo, lasciano emergere una potenzialità commerciale con il cliente – commenta Bighin. In tutti questi momenti di criticità il personale di filiale, vero detentore della relazione, deve tornare protagonista».

Controllo sulla qualità e dei processi

Il back office comprende un insieme di attività diverse sulle quali manca a volte uno sguardo di insieme: attraverso progetti di workflow management è possibile mantenere il controllo di ciascun processo e degli attori che devono svolgere determinate attività. «Partendo dal sistema informativo della banca si possono definire diversi KPI per misurare le performance dei processi dal punto di vista quantitativo e qualitativo – aggiunge Bighin. Per rilevare la qualità bisogna lavorare insieme al cliente per identificare gli snodi in cui effettuare le rilevazioni: dopo una prima fase di monitoraggio totale si può passare a misurazioni mensili con un miglioramento in progress in caso di problematiche». Nel caso

dei contact center, ad esempio, «un centralino evoluto consente di monitorare l'andamento delle chiamate e definire indicatori, dai tempi di gestione delle chiamate ad aspetti qualitativi».

Evolgere verso un rapporto di partnership

In presenza di un rapporto consolidato tra banca e outsourcer si possono definire KPI più evoluti, ad esempio misurando l'efficacia di alcune attività chiave in base al tasso di uscita dei clienti. «In questa fase si è ormai superata la logica del fornitore a favore di una vera e propria partnership, in quanto l'outsourcer è misurato sul contributo che dà all'attività della banca – commenta Bighin. In alcune realtà poco abituate all'esternalizzazione l'outsourcer è ancora considerato come un mero esecutore di attività elementari e questo rappresenta uno dei principali ostacoli alla costruzione di un rapporto di partnership, in cui il fornitore viene percepito come una opportunità e non come una minaccia. Nelle banche medio-grandi è maggiormente diffuso il passaggio intermedio che vede l'accentramento su un back office unico prima dell'esternalizzazione, mentre nelle banche medio-piccole solitamente si passa direttamente dalle attività svolte in filiale al service».

A.G.