

Eccellenza Operativa nel Settore Bancario

Risultati più rapidi, focalizzati e
basati sui dati con il Process Mining

Nigel Adams

Esperto del settore bancario

Direttore di Hetton Advisory

Note sull'autore



Nigel Adams

Esperto del settore bancario,
direttore di Hetton Advisory

Nigel è un leader nell'area di eccellenza operativa, con una vasta conoscenza del settore bancario. Ha quasi 25 anni di esperienza focalizzata sulla creazione di valore imprenditoriale attraverso miglioramento operativo, gestione del rischio e ottimizzazione delle prestazioni. Nigel è noto per aver migliorato le prestazioni e aver introdotto cambiamenti trasformativi, alla guida di grandi team pluripremiati, in complesse reti di distribuzione.

Oltre ad una carriera di consulenza presso KPMG, ha messo a disposizione le sue competenze per banche leader del mercato, tra cui NAB e ANZ, concentrandosi su pagamenti globali e operazioni di cassa, crimine finanziario e performance aziendali.

Sommario

- Il process mining non supporta solo il raggiungimento di un'eccellenza operativa. Può giocare un ruolo critico nel controllo operativo quotidiano e nella costruzione di capacità e maturità operativa.
- Con l'evolversi dei processi bancari nel tempo, aumentano gli sprechi: passi inutili, controlli non necessari, risorse duplicate e soluzioni temporanee manuali.
- Gli ingegneri di processo in altri settori aziendali che passano al settore bancario iniziano con ottimismo, ma spesso diventano frustrati non avendo a disposizione gli stessi strumenti o il supporto necessari per essere davvero efficaci.
- L'eccellenza operativa permette decisioni più rapide in materia di credito, con una riduzione dei mancati pagamenti, riducendo le potenziali perdite di ricavi e fornendo una migliore esperienza per il cliente.
- Anche un processo reingegnerizzato che è costruito sullo stesso stack tecnologico è difficile da automatizzare tatticamente end-to-end.



Indice

• Perché proprio adesso il Process Mining?	5
• Gli elementi basilari	6
• Attenzione al "happy path"	7
• Il percorso di eccellenza operativa: la leva della riduzione dei costi	8
• Il Process Mining in Business-As-Usual (BAU)	13
• La maturità del processo di base nel Process Mining	13
• Conclusioni	14



Perché proprio adesso il Process Mining?

Le banche sono sottoposte ad una notevole pressione finanziaria e competitiva. Le aspettative dei loro clienti vengono plasmate dai giganti digitali e dalle startup Fintech. Si trovano ad affrontare un aumento dei controlli e della supervisione normativa ed il loro personale chiede nuovi modi di lavorare.

Questo fa sì che le banche si trovino alle prese con vari tipi di trasformazione:

- La trasformazione digitale
- La trasformazione nella gestione dei rischi e della compliance
- La trasformazione del customer journey
- La trasformazione organizzativa

Alla base di tutto questo c'è l'eccellenza operativa. Questo documento illustra come il process mining può supportare le iniziative di eccellenza operativa nel settore bancario. È il primo di una serie di articoli dedicati al process mining per le banche. Ognuna delle trasformazioni elencate verrà trattata in un documento separato, dove il ruolo fondamentale giocato dall'eccellenza operativa diventerà sempre più evidente man mano che l'argomento verrà analizzato in profondità.

L'eccellenza operativa è una trasformazione

L'eccellenza operativa stessa può essere considerata una trasformazione. Che sia implementata come un programma dedicato e centralizzato o come un'attività ordinaria supportata da un piccolo centro di eccellenza, l'eccellenza operativa è diventata la leva principale per ridurre i costi in modo sostenibile.

L'elemento "sostenibile" è ciò che rende l'eccellenza operativa diversa da altri esercizi di riduzione dei costi. L'eccellenza operativa sostenibile non è un'iniziativa del tipo "taglia tutto e riduci l'organico del x%". Il servizio e la qualità non sono visti come elementi da compromettere. Non solo non vengono compromessi, ma ci si aspetta anche che il programma fornisca, allo stesso tempo, risultati migliori per i clienti e per gli azionisti.

Questo è ciò che rende l'eccellenza operativa impegnativa e gratificante. L'insieme di strumenti principali esiste ormai da diversi decenni. Tuttavia, l'aggiunta del process mining a questo insieme di strumenti accelera il tempo di realizzazione del valore e offre una comprensione e risultati significativamente migliori.

Gli elementi basilari

Tutte le organizzazioni si sforzano di creare valore. I processi sono gli elementi di base per creare valore. Non è sorprendente, quindi, che il miglioramento dei processi sia al centro di qualsiasi programma di eccellenza operativa.

Indipendentemente da come è strutturato il programma, i primi due passi sono sempre gli stessi:

1. Elencare i processi end-to-end principali; e
2. Documentare l'"As-Is" per ciascuno di essi

L'approccio tradizionale è quello di farlo in un ambiente di studio. È qui che iniziano i problemi. I processi nelle banche grandi e mature sono frammentati e collegati attraverso una rete di team, interfacce e applicazioni in modo "simile a spaghetti". Pochissime persone in una banca comprendono veramente come funziona un processo end-to-end. Per esempio, consideriamo un processo quotidiano come generare un mutuo residenziale.

Anche creare il tavolo di lavoro può essere una sfida – esperti in materia provenienti da una gamma diversa di funzioni come prodotto, rischio (prima e seconda linea come minimo), conformità (specialisti del credito al consumo, specialisti del crimine finanziario), operazioni (onboarding, credito, documentazione, regolamenti e riconciliazioni come minimo), tecnologia (sviluppatori di applicazioni, infrastrutture e accesso utente), distribuzione (filiale, assistenza, canali web e app, distributori terzi come broker di mutui) e probabilmente qualcuno della funzione finanza della banca sono tutte figure necessarie per cercare di mettere insieme il processo end-to-end.

Non è inconsueto che ci siano più di 30 persone nella stanza, molte delle quali non si sono mai incontrate prima. Molte non avranno mai considerato cosa succede a monte o a valle del loro ruolo. Molte saranno prese dal loro lavoro quotidiano e verranno interrotte durante il workshop. Cercare di riunire così tante persone per un paio d'ore, per non parlare di una o due settimane per un processo complesso come la generazione di un mutuo, è un compito estremamente impegnativo. Questo senza considerare nemmeno interruzioni causate da assenze per malattia, ferie, assegnazioni degli esperti a nuovi ruoli o a compiti di priorità superiore.

Attenzione al "happy path"

Anche il miglior esperto di process improvement, armato con blocchi di appunti in abbondanza e pile di post-it, fa fatica a generare un output significativo. Nel migliore dei casi, viene documentato un "happy path" che include alcune eccezioni frequenti, per esempio beni in comune o la presenza di un trust o di un garante. Le eccezioni meno comuni, i workaround e le scorciatoie non saranno documentati.

L'output avrà raramente dei dati di processo significativi e sarà sicuramente limitato nella sua capacità di supportare la semplificazione e la riprogettazione del processo decisionale. Nel migliore dei casi, è uno strumento di comunicazione e un mezzo per le persone che lavorano lungo l'end-to-end per collegare e capire i punti di passaggio.

In sintesi, è costoso e frustrante per i partecipanti. Offre un valore reale limitato e quando il "To-Be" sarà infine implementato, l'"As-Is" sarà inevitabilmente obsoleto.

Ora, immaginate se lo stesso compito potesse essere completato in una frazione di tempo, mostrando tutti i percorsi del processo, supportati da dati operativi significativi e metriche come il tempo di ciclo, la frequenza, la differenza di tempo tra il percorso più breve e quello più lungo, le eccezioni comuni e quelle meno comuni, l'utilizzo delle risorse, i colli di bottiglia, le rilavorazioni e gli altri sprechi. Tutto pronto per essere convalidato o criticato dagli esperti della materia in poche ore, non in settimane, senza bisogno di passare ore a cercare di rinfrescare la memoria di un esperto o dover mediare quando le opinioni personali si scontrano con i fatti. Il tempo e l'energia risparmiati dal non dover discutere su quali dati siano i più accurati costituisce già un vantaggio significativo di per sé. Aggiungete a questo il fatto che le mappe e i modelli possono essere rigenerati automaticamente ogni volta che si verificano dei cambiamenti e avrete una base per un'analisi di processo seria e orientata al valore.

Questo è esattamente ciò che fa una delle tecniche chiave del process mining - discovery automatizzata dei processi.



Ogni volta che un processo viene eseguito in una banca, le applicazioni di supporto registrano non solo i dati necessari per eseguire il processo, ma anche gli eventi critici e il momento in cui questi sono accaduti, come, ad esempio, un cliente che preme invio per avviare un pagamento. Questi eventi ed i loro timestamp sono registrati nei log degli eventi, che il process mining analizza per generare automaticamente la mappa del processo. Questo fornisce non solo un'immagine del percorso più "felice" o più comune attraverso il processo, ma di tutti i percorsi del processo e i dati di supporto, come ad esempio quanto tempo ha richiesto ogni attività, il tempo di attesa tra le attività, quali risorse hanno lavorato su quali attività, quanto costa l'esecuzione del processo o delle singole attività ecc.

Con mappe accurate, che riflettono ciò che è realmente accaduto, una solida base di fatti e metriche operative tangibili e pratiche, l'esecuzione di un programma di eccellenza operativa diventa più veloce, più facile, più efficiente ed efficace, con meno rischi e più sostenibile.

Il percorso di eccellenza operativa: la leva della riduzione dei costi



Figura 1: percorso di eccellenza operativa

In un mondo di bassi tassi d'interesse, i ricavi delle banche sono sotto pressione. Allo stesso tempo, la necessità di investire nella trasformazione digitale e l'aumento dei costi in aree come il crimine finanziario e la conformità, stanno mettendo ulteriore pressione sulle entrate. Non sorprende che uno degli obiettivi dell'eccellenza operativa più comune sia la riduzione dei costi.

Muniti di mappe e modelli di processo basati su fatti e dati, tutte le tecniche tipiche del toolkit di uno specialista del miglioramento dei processi possono essere eseguite con maggiore precisione e più velocemente.

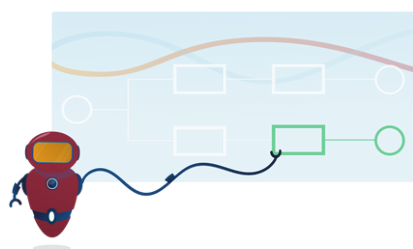
Arresto: Smettere di fare lavoro non a valore aggiunto

Uno dei modi più rapidi per trarne beneficio è smettere di fare lavoro non a valore aggiunto. Non si tratta di semplificare o reingegnerizzare un processo (parleremo più avanti di questi argomenti), ma si tratta di non fare più un lavoro che non è più necessario e che viene ancora fatto per abitudine; ad esempio iniziare la giornata, per il team dei mercati finanziari, caricando tassi di cambio in un'applicazione che il team dei pagamenti non usa più. Questo tipo di cambiamento è veloce e molto facile da implementare – è molto più facile smettere di fare una cosa che iniziare qualcos'altro o farlo in modo diverso. Il modello del processo scoperto non solo rende più facile identificare queste opzioni, ma rende anche più facile quantificarne i benefici.

Consolidamento

Fornire un'esperienza cliente coerente a un costo operativo inferiore è un segno distintivo dei giganti digitali e delle startup Fintech. Uno dei motivi per cui ciò è così difficile da emulare per le grandi banche mature è che nel tempo, con il cambiamento dei modelli operativi, la modifica dei prodotti esistenti e l'introduzione di nuovi prodotti, i processi diventano frammentati e distribuiti su più team. Un passo critico verso l'eccellenza operativa è consolidare processi, attività e team simili.

Non è insolito per le banche allineare i team operativi a livello geografico, ad esempio i team antiriciclaggio (AML)/finanziamento del terrorismo (CTF) a livello nazionale. Anche se ci possono essere importanti differenze all'interno di ogni area geografica, ci sono molte più somiglianze che differenze e consolidare i team, sia completamente che tramite un modello "hub-and-spoke", è un passo fondamentale per offrire un'esperienza coerente. È possibile che i team di ogni paese, quando esaminano il comportamento dell'account o convalidano l'identità di un cliente, eseguano le attività in un ordine diverso, utilizzando applicazioni diverse, ma le attività sottostanti sono essenzialmente le stesse.



Riunire i team migliora la resilienza (c'è meno possibilità di essere esposti al rischio legato alla perdita delle persone chiave), fornisce un percorso di crescita naturale per il team per applicare le proprie competenze in diversi mercati, garantisce l'opportunità per aumentare gli spazi di controllo, riduce i costi e prepara il team per una successiva fase di miglioramento – è quasi impossibile standardizzare senza prima consolidare!

Ciò detto, il consolidamento non avviene senza rischi. L'utilizzo dell'analisi di varianti del process mining (una tecnica che permette di confrontare diverse varianti dello stesso processo e di concentrarsi sulle differenze e sul loro impatto) evidenzia dove si trovano le opportunità di consolidamento, quali possono essere i benefici e, cosa altrettanto importante, i rischi connessi. Questo livello di trasparenza, insieme ai dati per sostenere la transizione, come l'uso delle risorse, i profili della domanda, i colli di bottiglia, ecc., riduce significativamente i rischi del consolidamento per il leader e aiuta a stabilire la base per la standardizzazione.

Standardizzazione

Confrontare il modo in cui un team in una sede esegue un processo, rispetto a un team in una sede diversa, è sempre utile. Le persone possono condividere facilmente consigli e liste di controllo all'interno del proprio team, ma è raro che questo avvenga naturalmente tra sedi diverse o anche tra piani diversi dello stesso edificio, ed è ancora più raro su Zoom. Il risultato è che il processo va rapidamente fuori sincronia ed un cliente che fa una richiesta di informazioni sull'andamento della propria domanda di un prestito può avere un'esperienza molto diversa da un giorno all'altro se il processo di gestione delle richieste è gestito come un modello multi-sito.

Anche in questo caso, confrontando le varianti del processo tramite il process mining, per capire i vari percorsi del processo, i tempi delle attività, i tempi di attesa, i colli di bottiglia, le eccezioni, l'utilizzo delle risorse, è possibile evidenziare rapidamente dove si trovano le opportunità di standardizzazione.

Semplificazione

Molti processi bancari si sono evoluti nel tempo finendo per essere disseminati di sprechi – passi inutili, controlli non necessari, risorse duplicate e soluzioni temporanee manuali.

Ogni volta che si verifica un problema, la risposta istintiva è quella di aggiungere un altro controllo, un altro controllore che controlla i controlli.



Quando il team vendite si fa in quattro per vincere una nuova commessa, vengono spesso presi impegni che il processo corrente non è in grado di rispettare e viene introdotta una serie di processi manuali, non sostenibili e soggetti a errori.

Non c'è niente di più frustrante che sapere che un processo è pieno di sprechi ma non avere idea di dove guardare per individuarli.

Gli ingegneri di processo di altre industrie che passano al settore bancario, iniziano la loro carriera bancaria pieni di ottimismo, ma spesso diventano frustrati per la mancanza di strumenti e supporto di cui hanno bisogno per essere efficaci.

Sapere dove e perché avviene una rilavorazione nei processi bancari non è sempre ovvio.

La visibilità, la trasparenza e la disponibilità dei modelli di processo scoperti dal process mining con una rappresentazione accurata del flusso e delle metriche di processo reali, permette agli analisti di identificare rapidamente gli sprechi come le transazioni che rallentano il processo, i controlli duplicati, i passi che non aggiungono valore, i passaggi di mano interrotti o lenti, i cicli di rilavorazione come i continui passaggi avanti e indietro tra i membri del team che non aggiungono qualità, la vasta gamma di eccezioni senza una vera ragione commerciale che giustifichi la loro esistenza, e così via. L'eliminazione di questi sprechi riduce direttamente i costi e migliora la qualità, fornendo un risultato migliore ai clienti più velocemente.

Reingegnerizzazione

Nel momento in cui il processo è consolidato, standardizzato e semplificato, l'identificazione delle opportunità di reingegnerizzazione è di solito il passo successivo. Questo potrebbe tradursi in qualcosa come un elemento comune per il prestito ipotecario che tutti i canali alimentano, sia che si tratti di filiali, banche private, contact center, app o broker; il modulo per il prestito segue lo stesso processo una volta acquisito a sistema.

Per fare questo con successo, è necessaria non solo una comprensione di ogni processo "As-Is" per i canali rilevanti, comprese le metriche dettagliate del processo su cui si basano, ma anche una comprensione dettagliata di tutte le possibili eccezioni. Nella reingegnerizzazione del processo dei mutui, le criticità si nascondono nei dettagli. Acquistare un'abitazione è stressante.

L'eccellenza operativa permette decisioni più rapide in materia di credito con una riduzione dei mancati pagamenti, riducendo quindi potenziali perdite di ricavi e fornendo una migliore esperienza per il cliente.

L'analisi delle prestazioni dei processi gioca un ruolo fondamentale. Per esempio, l'applicazione di un approccio secondo i parametri RRS (Runners, Repeaters, Strangers) per assicurare che le applicazioni semplici e dirette siano processate il più velocemente possibile senza essere bloccate da applicazioni più complesse richiede un'analisi dettagliata delle applicazioni e delle loro caratteristiche. Ricavare i dati da un log di eventi assicura che le eccezioni non vengano trascurate. Questa analisi può anche aiutare a identificare i punti del processo in cui si verificano perdite e la differenza tra le applicazioni che funzionano e quelle che incontrano ostacoli.

Automazione tattica

Non c'è dubbio che l'automazione dei processi sia un punto focale per molte banche. Mentre una trasformazione completa è in corso, l'automazione tattica è un approccio comune per ottenere alcuni dei benefici nel frattempo. Si può tradurre nella modifica delle regole di business o nell'implementazione di modelli di Robotic Process Automation o Machine Learning.

A causa della complessità sottostante, anche un processo reingegnerizzato che è costruito sullo stesso stack tecnologico è difficile da automatizzare tatticamente end-to-end.

Identificare le fasi precise del processo da cui si può trarre il massimo beneficio, richiede una conoscenza approfondita del tempo di attività e dell'utilizzo e dei costi delle risorse. È proprio qui che la modellazione dei processi può aiutare a dare priorità agli sforzi di automazione tattica. Inoltre assicura che non si perda tempo ad automatizzare tutte le eccezioni. Ogni eccezione costa denaro e, in base alla frequenza d'uso, potrebbe non fornire un ritorno. In molti casi, l'approccio 80:20 è più efficace, cioè automatizzare un passo o una serie di passi nell' 80% dei casi e lasciare il rimanente 20% alla gestione manuale del team. È qui che il process mining migliora l'approccio tradizionale: queste opportunità di automazione, a livello di attività o di processo, possono essere identificate tramite il process mining, e l'impatto della loro automazione può essere valutato quantitativamente, sulla base di dati concreti.

Outsourcing/Offshoring/Rightshoring

È anche facile stimare quante persone sono necessarie, semplicemente contando il numero di persone coinvolte nel team che aveva il processo in gestione e che lo deve passare al nuovo team. Tuttavia, questo potrebbe non riflettere gli straordinari non pagati o le differenze tra ciò che ci si aspetta e ciò che viene fatto. Quasi certamente non terrà conto degli anni di esperienza e conoscenza accumulati dal team e della produttività che ne deriva da questo.

Spostare un processo bancario da una sede all'altra o da un'azienda all'altra non è per i deboli di cuore. Il nuovo team raramente formula le domande corrette e il team precedente non sempre ricorda tutte le eccezioni che gestiva.

L'esecuzione di un esercizio di discovery automatica del processo prima della transizione, assicura che entrambi i team siano allineati e che ci sia una piena comprensione di tutte le eccezioni e dei calcoli delle risorse necessarie.

L'ultimo passo riguarda la trasformazione, argomento che sarà trattato in documenti successivi.

Il Process Mining Nel Business-As-Usual (BAU)

Questo documento finora si è concentrato sul ruolo che il process mining può svolgere nel miglioramento dell'eccellenza operativa, tuttavia esso può anche giocare un ruolo critico nel supportare i controlli quotidiani.

Molte banche hanno implementato il Business Activity Monitoring (BAM) in un centro di comando operativo per fornire visibilità sul processo mentre le transazioni e le applicazioni vengono elaborate. Anche se questo è un significativo passo avanti, il BAM non è consapevole del processo. Può dirvi che le code stanno crescendo e se i volumi attuali sono in linea con le aspettative, ma non può fornire molto in termini di comprensione di come il processo si sviluppa e dove, probabilmente, si verificherà il prossimo collo di bottiglia mentre le transazioni procedono attraverso il sistema. Cosa ancora più importante, i BAM non hanno la capacità di prevedere se i livelli di servizio saranno rispettati o di fornire consigli sui passi da compiere per assicurarne il rispetto. Allo stesso modo, identificare dove le risorse dovrebbero essere distribuite se un sito va offline, un sistema smette di funzionare o si verifica un evento meteorologico avverso, o qualsiasi altro evento di Business Continuity Planning, è un ulteriore vantaggio che l'implementazione del process mining in BAU a runtime può consentire.

La maturità del processo di base nel Process Mining

Un ultimo aspetto degno di nota è il ruolo che il process mining può giocare nell'aiutare un team a raggiungere la maturità dei processi. Molte banche hanno ancora strada da fare per raggiungere la maturità dei processi. Uno dei blocchi è la mancanza di trasparenza e di dati di processo per aiutare i team a sviluppare la comprensione dettagliata di come operano i loro processi attuali.

La visibilità e la comprensione che il process mining fornisce è molto più realistica e stimola un apprendimento più in profondità. Se a questo si aggiunge la possibilità di utilizzare i log degli eventi esistenti come base per la simulazione, si comprende come i team si muovano molto più rapidamente lungo la curva di apprendimento.

Conclusioni

Le banche si trovano ad affrontare venti contrari da più direzioni. Un programma di eccellenza operativa è fondamentale per il modo in cui rispondono ed eseguono la loro trasformazione. Inoltre permette di guadagnare tempo e svolge un ruolo critico nel fornire risultati migliori per i clienti e gli azionisti mentre i team di trasformazione progettano e implementano le loro soluzioni.

Il process mining migliora gli approcci tradizionali all'eccellenza operativa automatizzando la fase critica della discovery dei processi. Le mappe e i modelli generati riflettono la realtà del business e sono supportati da dati operativi che spesso, altrimenti, mancano.

Con questi modelli di processo estratti automaticamente come punto di partenza, il percorso di miglioramento diventa molto più facile, più accurato, comporta meno rischi ed è significativamente più veloce.

Inoltre, il process mining non supporta solo l'aspetto di miglioramento dell'eccellenza operativa. Può giocare un ruolo critico nel controllo operativo quotidiano e nella costruzione di capacità e maturità operativa.

Volete ulteriori informazioni? Siete pronti ad esplorare il potenziale del Process Mining?

In Apromore ci impegniamo al massimo per creare valore di impresa, aiutando i nostri clienti ad utilizzare il process mining nelle iniziative di miglioramento continuo dei processi. Se siete interessati a come il process mining può accelerare il raggiungimento dell'eccellenza operativa nel vostro specifico contesto bancario, [contattateci](#).



Volete ulteriori informazioni?

Contattateci per scoprire come il process mining può aiutarvi nel vostro specifico contesto bancario.

Contattateci

info@apromore.com