

University of Groningen

Design decisions in the front office - back office issue

Zomerdijk, L.G.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2005

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Zomerdijk, L. G. (2005). *Design decisions in the front office - back office issue: A Study of Trade-offs in the Financial Services Sector*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Samenvatting

In dit proefschrift worden de resultaten gepresenteerd van een onderzoek naar de organisatie van front office en back office activiteiten in dienstverlenende organisaties. Er is gekeken naar verschillende manieren om front office en back office activiteiten vorm te geven en de variabelen die daarop van invloed zijn.

Vergeleken met het maken van een product, onderscheidt het leveren van een dienst zich veelal door een hoge mate van contact met de klant. Voor veel diensten moet de klant aanwezig zijn of is interactie met de klant nodig om de dienst voort te brengen. Soms wordt zelfs van de klant verwacht dat deze een deel van de activiteiten in het leveringsproces zelf uitvoert. Denk hierbij aan allerlei diensten die geleverd worden door een ziekenhuis, kapsalon, adviesbureau of bank. Toch zal niet gedurende het hele leveringsproces contact met de klant nodig zijn. Een deel van het proces zal achter de schermen plaats kunnen vinden. Activiteiten waarbij klantcontact optreedt, worden *front office activiteiten* genoemd. Activiteiten die in afwezigheid van de klant worden uitgevoerd, zijn *back office activiteiten*. Het onderscheid tussen front office en back office activiteiten is belangrijk omdat beide typen activiteiten op een verschillende manier aan de prestaties van een proces bijdragen en andere eisen stellen aan bijvoorbeeld de werkomgeving, medewerkers en de gebruikte technologie. Front office activiteiten kunnen vaak minder efficiënt worden uitgevoerd dan back office activiteiten vanwege de variatie en onzekerheden die het contact met klanten met zich meebrengt. Daar staat tegenover dat het klantcontact in front office activiteiten waardevolle mogelijkheden biedt om een dienst af te stemmen op de specifieke wensen van een klant en nieuwe producten of diensten bij de klant te introduceren. Back office activiteiten hebben minder last van versturende klantinvloeden en hoeven niet te worden ingericht op het ontvangen van of omgaan met klanten.

Deze kenmerken maken dat er bij het ontwerpen van processen in dienstverlenende organisaties aandacht moet worden besteed aan de front office en back office activiteiten in een proces. Het is namelijk niet vanzelfsprekend welke delen van een proces als een front office activiteit en welke als een back office activiteit moeten worden uitgevoerd. Tevens zal aandacht moeten worden besteed aan de afstemming tussen de front office en back office delen van het proces, om er voor te zorgen dat de overdracht van werk zonder problemen kan verlopen. De theoretische inzichten die op dit moment over dit onderwerp

voorhanden zijn, bieden organisaties in de praktijk echter onvoldoende houvast voor het front office – back office vraagstuk waar zij mee te maken hebben. De huidige inzichten benaderen veelal slechts individuele aspecten van het vraagstuk, gaan nauwelijks in op de druk om goed te presteren op meerdere criteria, zoals kwaliteit en snelheid en lage kosten, en maken onvoldoende gebruik van de mogelijkheden die informatietechnologie kan bieden. Er is op dit terrein dus zowel vanuit theoretisch als praktisch oogpunt behoefte aan meer coherente en actuele inzichten. Dit proefschrift levert daar een bijdrage aan door vanuit een productiemanagement perspectief te kijken naar de structurering van front office en back office activiteiten en de factoren die daarop van invloed zijn.

Het doel van het onderzoek was het ontwikkelen van een raamwerk dat inzicht biedt in, en daarmee ondersteuning geeft aan, de ontwerpbeslissingen die betrekking hebben op front office en back office activiteiten in dienstverlenende processen. Om dit doel te realiseren, zijn drie onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Welke ontwerpbeslissingen kunnen worden onderscheiden?
2. Welke overwegingen en trade-offs liggen aan de ontwerpbeslissingen ten grondslag?
3. Welke factoren zijn van invloed op de overwegingen en op welke manier?

Het idee achter deze vragen is dat er meerdere ontwerpbeslissingen zijn, zoals het vaststellen op welke momenten in een proces klantcontact optreedt en hoe front office en back office activiteiten worden verdeeld over medewerkers. Het te ontwikkelen raamwerk moet duidelijk maken over welke aspecten een beslissing moet worden genomen en wat de keuzemogelijkheden dan zijn. Deze keuzemogelijkheden zullen verschillende effecten hebben op de uitkomsten van een proces, bijvoorbeeld meer of minder efficiënt of goed voor de kwaliteit van de dienstverlening. Het maken van een keus zal in de praktijk vaak een afweging of trade-off tussen verschillende prestaties zijn. Een tweede functie van het raamwerk is dan ook het in kaart brengen van deze trade-offs. Tot slot valt te verwachten dat concrete ontwerpkeuzes zullen afhangen van een aantal variabelen, zoals de strategie van een organisatie, de beschikbare informatietechnologie en de kenmerken van de dienst die geleverd wordt. Een derde taak van het raamwerk is daarom te inventariseren welke factoren een rol spelen bij de diverse overwegingen en hoe ze de ontwerpbeslissingen beïnvloeden. Op deze manier draagt het raamwerk bij aan de ontwikkeling van meer coherente en actuele inzichten in het front office – back office vraagstuk.

Voor de ontwikkeling van het raamwerk zijn financiële dienstverleners, in dit geval banken, gebruikt als veld van onderzoek. Er is voor de financiële dienstverlening gekozen omdat deze sector talrijke voorbeelden geeft van de complexiteit van het front office – back office vraagstuk. Dat komt met name door de veelheid aan diensten met een combinatie van front office en back office activiteiten en de druk om op meerdere fronten goed te

presteren. Daarnaast is er in deze sector een duidelijke rol voor informatietechnologie weggelegd. Zo vormt deze sector een interessante omgeving voor het onderzoek.

Het onderzoek bestond grofweg uit twee fases. De eerste fase besloeg een analyse van de huidige literatuur met betrekking tot het front office – back office vraagstuk, waarbij ook aandacht is besteed aan trade-offs en algemene ontwerpbenaderingen voor dienstverlenende organisaties. Gecombineerd met een verkennende case studie bij een Nederlandse bank, heeft deze fase geleid tot een eerste opzet voor het raamwerk. De tweede fase van het onderzoek bestond uit vijf diepgaande case studies bij Nederlandse banken om het raamwerk verder te ontwikkelen. Daarvoor zijn banken geselecteerd die veel aandacht hebben besteed aan het ontwerpen van hun processen. De reden hiervoor was dat de ontwerpoverwegingen van deze banken een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het raamwerk. In de case studies stonden steeds dezelfde drie processen centraal: het leveren van producten voor de particuliere massamarkt (zoals een betaalrekening), het leveren van een hypotheek en het leveren van een bedrijfsfinanciering. Door middel van ongeveer tachtig interviews met uitvoerende medewerkers, procesontwerpers en managers en door het bestuderen van bedrijfsdocumenten is van elk proces het front office – back office ontwerp in kaart gebracht, evenals de beweegredenen daarvoor. De data zijn verwerkt in schema's en overzichten om patronen zichtbaar te maken. Op deze manier kon een generiek mechanisme van overwegingen in het front office – back office vraagstuk worden afgeleid. Om generalisatie van het mechanisme naar een bredere context dan de vijf betrokken banken mogelijk te maken, is het mechanisme geverifieerd in een extra case studie bij een concurrerende bank. Op basis van deze twee onderzoeksfases is uiteindelijk het raamwerk ontwikkeld. Het raamwerk is daarmee het resultaat van de literatuurstudie, de verkennende case studie, de vijf diepgaande case studies en de case studie voor verificatie. De belangrijkste onderdelen van het raamwerk worden hieronder beschreven.

In het ontwikkelde raamwerk worden ten eerste drie ontwerpbeslissingen onderscheiden die betrekking hebben op het front office – back office vraagstuk: (1) het definiëren van front office en back office activiteiten, (2) het opknippen van een proces en (3) het groeperen van medewerkers.

1. Voor het definiëren van front office en back office activiteiten moet de vraag beantwoord worden welke activiteiten in een proces met en welke zonder klantcontact worden uitgevoerd. Er is sprake van klantcontact als er een ontmoeting plaatsvindt tussen de klant en een medewerker van de organisatie. Deze moet wel in dezelfde tijd, maar hoeft niet in dezelfde ruimte plaats te vinden. Dat betekent bijvoorbeeld dat face-to-face of telefonisch contact wel als klantcontact gezien kunnen worden, maar contact per e-mail niet.
2. Het opknippen (of ontkoppelen) van een proces gaat over de vraag hoe activiteiten worden toegewezen aan medewerkers. In een gekoppeld proces voert één medewerker

alle taken uit, zodat het werk niet hoeft te worden overgedragen. In een ontkoppeld proces worden de activiteiten toegewezen aan meerdere medewerkers, zodat overdrachtmomenten ontstaan. Afhankelijk van het aantal overdrachtmomenten is een proces meer of minder opgeknipt.

3. De groepering van medewerkers heeft betrekking op de manier waarop de medewerkers die bij een proces betrokken zijn met elkaar samenwerken, namelijk in functionele of marktgeoriënteerde groepen. Groepering per functie betekent dat medewerkers die dezelfde functie uitoefenen een groep vormen, zoals een groep hypotheekadviseurs en een groep ondersteuners. Groepering per markt houdt in dat medewerkers die aan dezelfde klant werken en dus na elkaar een rol in het proces vervullen samen een groep vormen. Dat leidt bijvoorbeeld tot teams van hypotheekadviseurs en ondersteuners.

Samen leiden keuzes op deze drie ontwerpbeslissingen tot een bepaalde *front office – back office configuratie*. De ontwerpbeslissingen leggen elkaar echter niet volledig vast. Het onderscheid tussen front office en back office activiteiten hoeft bijvoorbeeld niet de basis te zijn voor het opknippen van een proces. Daarnaast hoeven de medewerkers die op grond van de ontkoppelingsbeslissingen bij een proces betrokken zijn niet noodzakelijk in verschillende groepen geplaatst te worden. In plaats daarvan heeft elke ontwerpbeslissing een eigen besluit nodig dat wordt gebaseerd op eigen afwegingen.

Een tweede belangrijk onderdeel van het raamwerk wordt gevormd door de afwegingen bij het nemen van de ontwerpbeslissingen. Het maken van ontwerpkeuzes wordt weergegeven als een complex mechanisme van ontwerpoverwegingen, dat bestaat uit een aantal vastliggende keuzes en trade-offs tussen prestatiedoelinden. Vastliggende keuzes zijn onlosmakelijk verbonden met de dienst die geleverd wordt. Een dienst kan bijvoorbeeld dusdanig maatwerk zijn dat front office activiteiten om de dienst te specificeren, niet vermeden kunnen worden. Een ander voorbeeld heeft betrekking op de wet- en regelgeving die op de dienst van toepassing is, zoals het persoonlijk identificeren van een klant voordat de dienst geleverd mag worden. Hiervoor is een front office activiteit nodig. Ook het ontkoppelen van een proces kan op bepaalde punten een vastliggende keus zijn. Dit wordt bepaald door regelgeving over het realiseren van functiescheiding vanwege controletechnische redenen.

De keuzeruimte die na de vastliggende keuzes overblijft, wordt gekenmerkt door trade-offs tussen prestatiedoelinden. Deze staan in tabel 1 weergegeven.

Het derde onderdeel van het raamwerk gaat in op de factoren die het maken van keuzes op de trade-offs beïnvloeden. Er worden vijf categorieën van variabelen onderscheiden: (1) de kenmerken van de dienst die geleverd wordt, (2) de interne doelen en (3) de externe doelen van een organisatie, (4) de beschikbare informatietechnologie en (5) de medewerkers van een organisatie. De dienstkenmerken die een grote rol spelen, zijn de mate van standaardisatie van de dienst en de complexiteit en diversiteit van de activiteiten om de

Tabel 1: Overzicht van de trade-offs			
HET DEFINIËREN VAN FRONT OFFICE EN BACK OFFICE ACTIVITEITEN			
Front office activiteiten		Back office activiteiten	
<i>Verkopen</i>	Cross-selling	Beheersing en rationalisatie	<i>Efficiëntie</i>
<i>Snelheid</i>	Directe levering	Vier-ogenprincipe	<i>Risicobeheersing</i>
HET OPKNIPPEN VAN EEN PROCES			
Gekoppeld proces		Ontkoppeld proces	
<i>Efficiëntie</i>	Geen overdrachten	Centralisatie	<i>Efficiëntie</i>
<i>Kwaliteit</i>	Klantenkennis op één plek	Specialisatie	<i>Kwaliteit</i>
<i>Snelheid</i>	Bezettingsgraad	Match medewerker-taak	<i>Verkopen</i>
	Brede taken	Geen overkwalificatie	<i>Risicobeheersing</i>
		Vier-ogenprincipe	
HET GROEPEREN VAN MEDEWERKERS			
Markt groepen		Functionele groepen	
<i>Snelheid</i>	Workflow coördinatie	Schaalvoordelen	<i>Efficiëntie</i>
<i>Kwaliteit</i>		Continuïteit / achtervang	<i>Kwaliteit</i>
		Uniformiteit	<i>Betrouwbaarheid</i>
		Kruisbestuiving	

dienst te leveren. Voor bijvoorbeeld maatwerkdiensten kan de overdracht van werk meer problemen met zich meebrengen dan voor standaarddiensten. Daarom ligt een gekoppeld proces dan meer voor de hand. Een ander voorbeeld betreft de diversiteit van het werk dat nodig is om een dienst te leveren. Voor diensten met weinig divers werk ligt een ontkoppeld proces minder voor de hand, omdat er minder voordelen te verwachten zijn van specialisatie en het matchen van medewerkers en taken. Naast dienstkenmerken spelen de strategische prioriteiten van een organisatie een belangrijke rol. Het betreft hier zowel de interne doelen, zoals het verbeteren van efficiëntie of verkoopgerichtheid, als de externe doelen, bijvoorbeeld snel en betrouwbaar leveren. Deze prioriteiten bepalen welke ontwerpkeuzes de meest wenselijke prestatie zullen opleveren. Hierbij dient echter wel rekening te worden gehouden met de beschikbare staf en informatietechnologie. Deze kunnen de keuzeruimte vergroten of juist beperkingen aan het ontwerp van het proces opleggen. Informatiesystemen kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden om de overdracht van werk tussen verschillende medewerkers te faciliteren en om klantenkennis op één plek te centreren. De vaardigheden van de beschikbare medewerkers in een organisatie kunnen van invloed zijn op het opknippen van een proces. Een gekoppeld proces is namelijk alleen mogelijk als de medewerkers in staat zijn om alle activiteiten in het proces zelf uit te voeren.

Aansluitend gaat het raamwerk over manieren om de ongewenste neveneffecten van een bepaalde ontwerpbeslissing, volgend uit de trade-off, te verzachten. Dit onderzoek laat

namelijk zien dat een bepaalde keus niet noodzakelijk tot nadelige effecten hoeft te leiden. Een belangrijke rol is hierin weggelegd voor informatietechnologie. Met een verkoopondersteunend informatiesysteem kunnen front office activiteiten bijvoorbeeld efficiënt worden uitgevoerd. Een informatiesysteem kan ook de overdracht van werk in een opgeknipt proces vereenvoudigen en het risico van het verlies van informatie verkleinen. Een andere manier om neveneffecten te vermijden is het op elkaar afstemmen van de ontwerpbeslissingen. Een goed voorbeeld is het groeperen van medewerkers in marktgroepen als een proces sterk is opgeknipt, om op deze manier de verwachte daling in kwaliteit en snelheid van dienstverlening op te vangen.

De bovenstaande elementen vormen de belangrijkste onderdelen van het ontwikkelde raamwerk. Het biedt zo inzicht in en geeft daarmee ondersteuning aan de ontwerpbeslissingen die betrekking hebben op front office en back office activiteiten in dienstverlenende processen. Het raamwerk kan op drie manieren in de praktijk worden gebruikt: als beschrijvingsinstrument, als diagnose-instrument en als hulpmiddel bij het (her-)ontwerpen van processen. Hoewel het is ontwikkeld op basis van organisaties in de financiële dienstverlening, is het waarschijnlijk breder toepasbaar. Er is vooralsnog geen reden om aan te nemen dat in andere sectoren de drie ontwerpbeslissingen niet zullen gelden of dat daar geen sprake zal zijn van soortgelijke trade-offs. Door middel van vervolgonderzoek zal de toepasbaarheid van het raamwerk moeten worden getoetst in andere empirische omgevingen en de invloed van de variabelen zoals dienstkenmerken en strategische prioriteiten verder worden uitgewerkt. Wanneer vervolgstudies ook aandacht besteden aan het uitdiepen van de te verwachten prestatie-effecten van bepaalde ontwerpkeuzes, leidt dat uiteindelijk tot een integrale, coherente en actuele ontwerptheorie voor het vraagstuk van front office en back office activiteiten in dienstverlenende processen.

