



Karta Prezentacji Projektu

Karta Prezentacji Projektu Menedżer ds. Zarządzania Procesami i Jakością powinna być uzupełniona z perspektywy osoby będącej uczestnikiem projektu bądź liderem projektu.

Nazwa projektu: **Usprawnienie procesu udzielenia kredytu gotówkowego**

Opracowane przez: **Jan Kowalski**

Rola w projekcie: **Uczestnik projektu**

Organizacja: **Jan Kowalski Bank S.A.**

Podmiot organizujący egzamin: **BOX**

Czas trwania projektu: **09.14-01.15**

Data i miejsce egzaminu: **10.04.2015**

1. Uzasadnienie biznesowe projektu

Jaka jest przyczyna i uzasadnienie projektu oparte na faktach i danych ilościowych?

Aktualnie wykonywany proces udzielania kredytów gotówkowych trwa 8 dni. Otrzymujemy informacje, że klienci nie są zadowoleni z jakości procesu oraz czasu trwania. Z reklamacji wynika, że poziom błędów w procesie wynosi 50%. Żadna jednostka organizacyjna nie bierze odpowiedzialności za błędy dowodząc, że w ich dziale proces jest wykonany prawidłowo.

Jaki jest cel projektu?

Głównym celem projektu jest wzrost satysfakcji klientów o około 20%, do czego powinno doprowadzić zmniejszenie liczby błędów do maksymalnego poziomu 10% oraz skrócenie czasu trwania procesu o co najmniej - 50%.

2. Wymagania klienta wobec procesu

Ustal wymagania klienta (wewnętrznego i/lub zewnętrznego). Możesz wykorzystać dane istniejące w organizacji.

Wymagania klienta zewnętrznego:

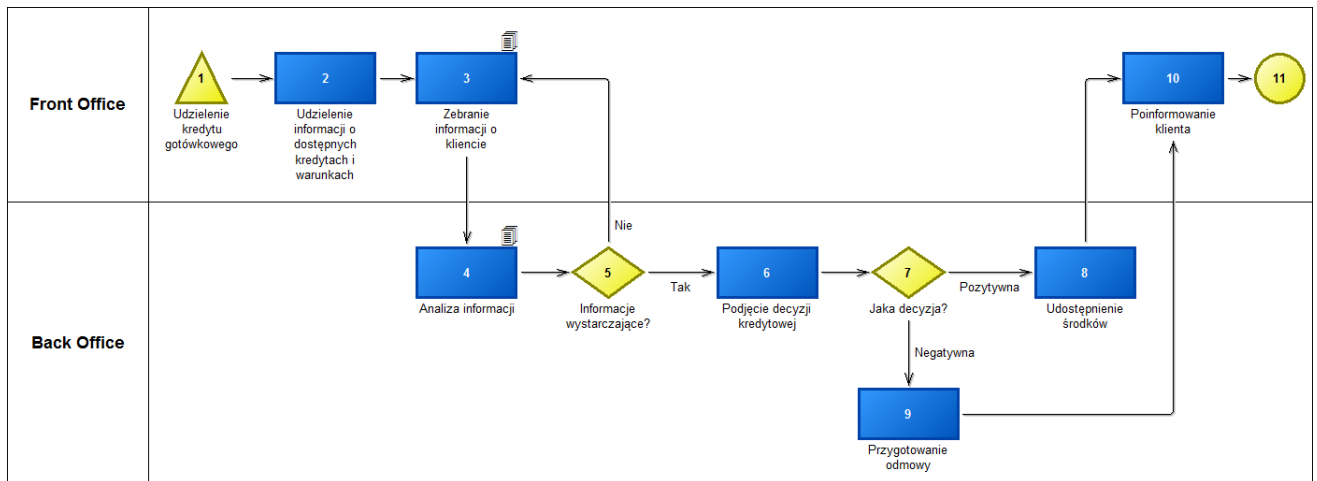
- brak konieczności wielokrotnego dostarczania brakujących dokumentów, wynikający z błędów w procesie.
- udostępnienie środków na koncie maksymalnie w ciągu 4 dni,

Wymagania wewnętrzne:

- zapewnienie jakości portfela kredytowego.

3. Zakres projektu

Wskaż etapy procesu/ów wraz z jednostkami je realizującymi i wyjaśnij, które fragmenty zostały objęte projektem (zwizualizuj poniżej mapę).



Legenda:

- początek procesu
- czynność
- decyzja
- koniec procesu

Analizą zostały objęte wszystkie etapy procesu oraz procesy powiązane:

- Dostarczanie materiałów informacyjnych.
- Szkolenie pracowników.

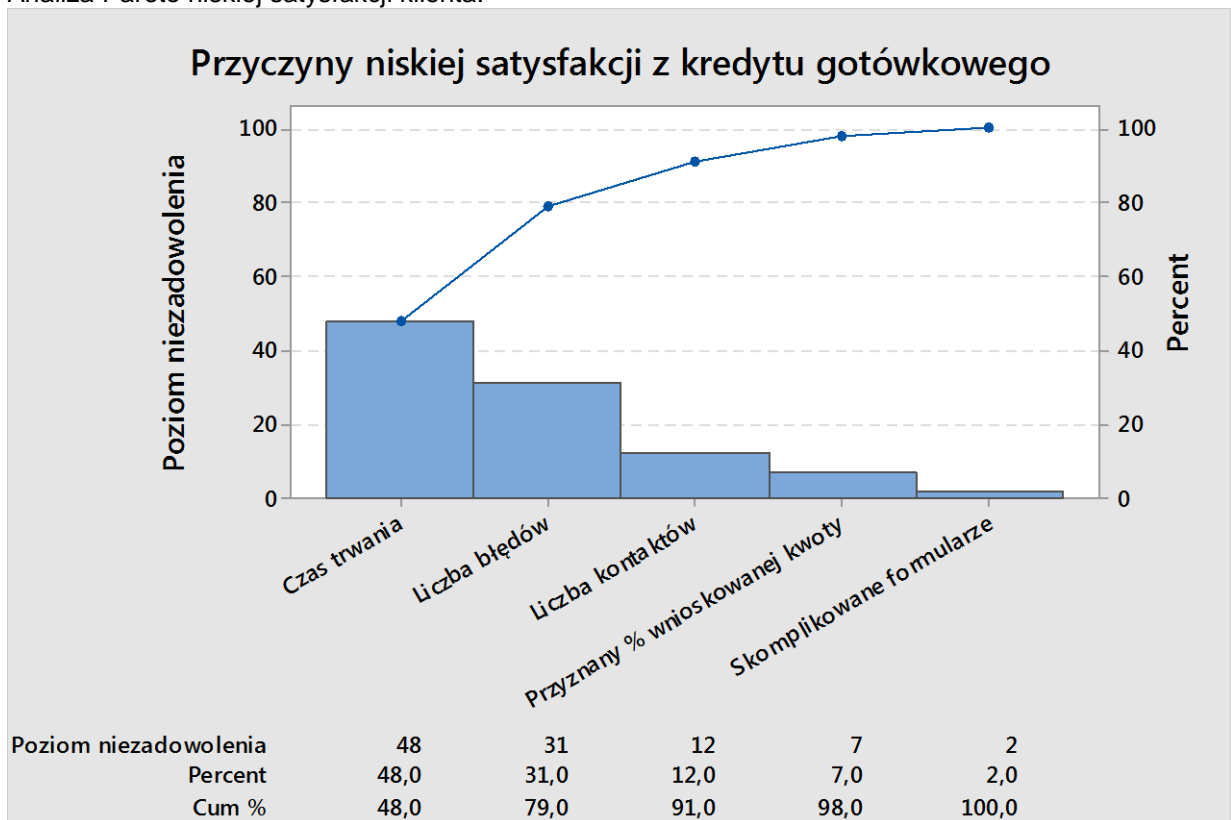
Jak została przeprowadzona analiza procesu w tym analiza danych? Jak zostały zaprezentowane dane? Jakie nieefektywności/straty/marnotrawstwa zostały zidentyfikowane, w której części procesu i przy pomocy jakich narzędzi?

Pod tabelką można zaprezentować obliczenia i zastosowane techniki analiz z odniesieniem do poszczególnych kroków pokazanych w wierszach tabeli.

Lp.	Wykonana analiza	Metoda / narzędzia	Zidentyfikowane nieefektywności i marnotrawstwa
1	Przeprowadzono grupy fokusowe z klientami mające na celu zbadanie, które ich oczekiwania nie są realizowane.	Grupy fokusowe: <ul style="list-style-type: none"> • VOC, • CTQ tree. 	Materiały informacyjne są nieczytelne dla klientów.
2	Przeprowadzono warsztaty, w czasie których zgromadzono informacje na temat faktycznego przebiegu procesu uaktualniono i uszczegółowiono model procesu w notacji BPMN. W szczególności opisano: <ul style="list-style-type: none"> • czynności i zadania w procesie, • odpowiedzialności za wykonanie zadań, • wykorzystywane dokumenty, • wspierające systemy IT, • reguły, na podstawie których podejmowano decyzje kredytowe. W czasie warsztatów zebrano sugestie dotyczące usprawnień	Warsztat modelowania procesu: <ul style="list-style-type: none"> • analiza powiązań w architekturze procesów, • analiza interesariuszy, • BPMN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie informacji trwa stosunkowo długo (czynność 2) trwa 30% czasu dłużej niż dostępne dane porównawcze. • Brak standardu realizacji zadań w poszczególnych jednostkach biorących udział w procesie. • Pracownicy nie znają szczegółowo zasad i wariantów procesu zależnych od sytuacji wnioskodawcy. • Informacje przekazywane pomiędzy działami są niewystarczające i niepełne (czynności 4,5). • Podejmowanie decyzji kredytowej (czynność 6) w 60% przypadków trwa 70% razy dłużej niż dostępne dane porównawcze.
3	Przegląd procesów powiązanych, a w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> • Dostarczanie materiałów 	Wywiady z właścicielami procesów.	<ul style="list-style-type: none"> • Materiały informacyjne dla klientów są przygotowane w mało czytelnej formie (zbyt dużo monotonnego

	informacyjnych, • Szkolenie pracowników.	Przegląd materiałów informacyjnych i szkoleniowych. Analiza ankiet poszkoleniowych.	tekstu), zawierają nieprecyzyjne informacje w zakresie wykazu dokumentów i warunków, jakie klient powinien spełnić w procesie kredytowym. • Szkolenia pracowników są nieefektywne i oparte na nieaktualnych materiałach.
4	Na podstawie wiedzy zgromadzonej w czasie warsztatów przeprowadzono analizę stworzonych modeli.	Analiza wartości dodanej czynności w modelu procesu: • CVA • BVA • NVA	Nie wszystkie czynności prowadzą do tworzenia wartości.
5	Przeprowadzono szczegółową analizę wyników pomiarów i analizę ich wartości pochodzących z różnych działów zaangażowanych w proces. Dokonano oceny powiązania używanych mierników z celem procesu.	Analiza dopasowania mierników. Analiza trendów. Analiza odchyłeń od wartości planowanych. Pareto przyczyn niskiej satysfakcji klientów	Wartości pomiarów są od 20 do 30% gorsze od dostępnych danych porównawczych. W 60% przeglądanych wyników pomiarów zaobserwowano negatywną tendencję trwającą od 3 lat. Brak zrównoważenia mierników wewnętrznych i zewnętrznych. Jako kluczowy czynnik obniżonej satysfakcji zidentyfikowano wydłużony czas rozpatrywania wniosków

Analiza Pareto niskiej satysfakcji klienta:



Z powyższego widać, że największy wpływ na niezadowolenie klientów mają czas trwania procesu oraz liczba błędów. W kolejnych krokach zajęliśmy się skróceniem czasu trwania procesu, przy co najmniej niezwiększonej liczbie błędów.

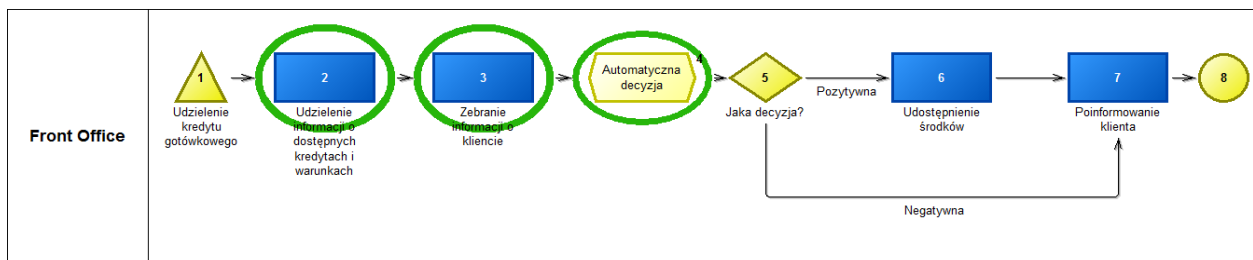
4. Projektowanie i wdrażanie zmiany w procesie (TO-BE)

Proszę opisać istotne kroki zmierzające do wyboru docelowego rozwiązania, wprowadzone zmiany oraz korzyści

W efekcie zostały stworzone 3 warianty procesu docelowego, dla których wprowadzono prawdopodobne czasy trwania i przybliżone koszty w oparciu o ocenę ekspercką na podstawie danych rzeczywistych z procesu AS IS.

W oparciu o przeprowadzoną symulację wariantów procesów wybrano wariant przedstawiony poniżej.

Lp.	Wprowadzona zmiana	Korzyści
1	Konsolidacja czynności – zbieranie informacji i analiza informacji. Dzięki wprowadzeniu narzędzia informatycznego weryfikacja klienta odbywa się w momencie wprowadzania jego danych do systemu.	Skrócenie czasu oczekiwania na opinię o spełnieniu lub nie wymaganych kryteriów.
2	Automatyzacja podejmowania decyzji.	<ul style="list-style-type: none"> Skrócenie czasu podejmowania decyzji. Wyeliminowanie informacji gromadzonej na papierze i zmniejszenie kosztów archiwizacji.
3	Zmieniono zakres odpowiedzialności właściciela procesu w taki sposób, aby cały proces znalazł się w zakresie jego odpowiedzialności.	Po korekcie zakresu właściciel procesu zarządza całym procesem i relacją z klientem w tym procesie w związku z tym jest jasno przydzielona odpowiedzialność za cały proces
4	Zmiana w procesach powiązanych - wprowadzono dodatkowe szkolenia pracowników dotyczące procesu i zasad podejmowania decyzji kredytowych.	<ul style="list-style-type: none"> Pracownicy potrafią dostosować ofertę do potrzeb i warunków klienta.
5	Zmiana w procesach powiązanych. Przeprojektowanie materiałów informacyjnych i wykorzystywanych formularzy.	<ul style="list-style-type: none"> Klient otrzymuje informację o wymaganiach i warunkach do spełnienia w prosty i jasny sposób, co zmniejsza ilość nieporozumień i skraca czas jego obsługi. Zmniejszenie ilości przypadków, gdzie konieczne jest dostarczanie brakujących dokumentów.



Legenda:

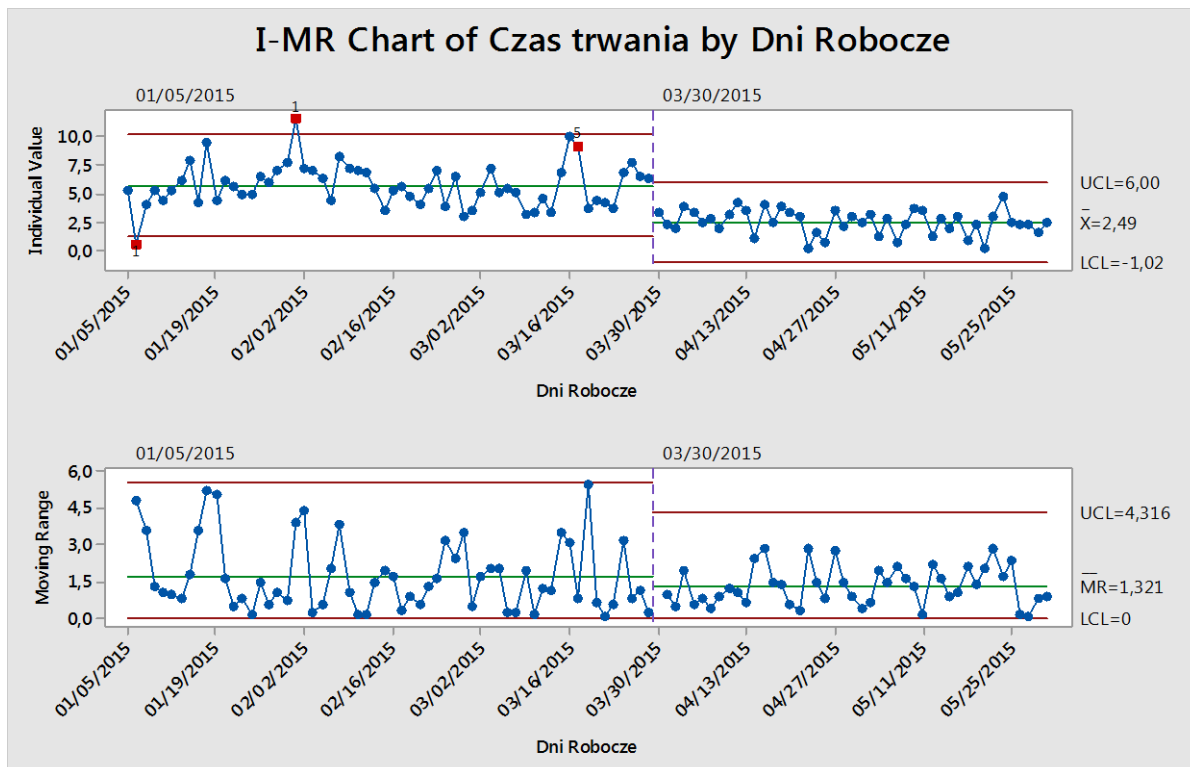


elementy zmienione.

5. Wyniki projektu

Jakie są korzyści/efekty wdrożonych zmian? Jaki jest stopień osiągnięcia celu projektu?

W wyniku projektu zmniejszono średni czas trwania procesu z około pięć i pół dnia (dokładnie mediana starego procesu to 5,67 dnia) do poniżej dwa i pół dnia (mediana dla nowego procesu to 2,49 dnia), jednocześnie zmniejszając zmienność procesu (moving range starego procesu to prawie 6 dni, podczas gdy nowego maksymalnie 4,36 dnia), co obrazuje poniższa karta kontroli procesu (nowy proces wprowadzono w poniedziałek 30 marca):



Nota bene rozpatrywanie wniosku kredytowego w ciągu średnio dwóch i pół dnia jest o 55% krócej niż poprzednie ponad pięć i pół dni, czyli przekracza założone skrócenie czasu o 50%.

Cel	Poziom realizacji celu
Zmniejszenie ilości błędów do poziomu 10%.	Średnia ilość błędów w ciągu dnia (w szóstym miesiącu po zakończeniu projektu) spadła z 8 do 1. W ciągu 6 miesięcy po zakończeniu projektu zaobserwowano spadek zgłoszonych błędów z 8 do 1.
Wzrost satysfakcji klientów z udzielania kredytów o 20%.	Regularnie prowadzone badanie satysfakcji pokazało wzrost satysfakcji z tego procesu o 6%.
Skrócenie czasu trwania procesu o 50%	Nowy proces trwa średnio 55% czasu krócej

Założony cel projektu udało się częściowo zrealizować. Dodatkowo dzięki przeprowadzonej analizie oczekiwań klienta zmieniono wzory materiałów informacyjnych.

Czy i jakie mierniki/wskaźniki zostały przyjęte w celu monitorowania rezultatów zmiany w procesie?

Miernik	Częstotliwość pomiaru	Wartość docelowa	Poziom alarmowy
Poziom satysfakcji klienta	Co 6 mies.	Minimum 95% zadowolonych	80%
Czas trwania procesu – od pojawienia się klienta w oddziale do momentu przekazania decyzji klientowi	Stale – pomiar dokonywany automatycznie przez system informatyczny	Minimum 90% aplikacji musi uzyskać status „zamknięta” w ciągu 4 dni.	6 dni
Poziom błędów w procesie	Kwartalnie	Maksymalnie 10%	8%

6. Moje refleksje

Czego nauczyło Ciebie to doświadczenie?

Doświadczenie to nauczyło mnie, że:

- zawsze należy rozpatrywać procesy powiązane, a nie tylko sam proces, który jest nieefektywny,
- wnioski opierać na wynikach analiz i faktach,
- zawsze należy poszukać źródła problemu.