

Заявка на конкурс «BPM – проект года»

Название проекта

«BPM как способ узнать глубину кроличьей норы»

Участник проекта - заказчик

ПАО Банк «ФК Открытие»

Директор департамента Рындина Юлия Александровна

Подрядчик проекта (организация, выдвигающая проект на конкурс)

ПАО Банк «ФК Открытие»

Директор департамента Рындина Юлия Александровна

Сроки выполнения проекта

Начало проекта: 01.03.2016 г.

Окончание проекта: 01.06.2017 г.

Описание проекта

1. Аннотация

- **Краткое резюме проекта для беглого ознакомления («для руководителей») объемом от четверти до половины страницы**

Целью проекта «Операционная эффективность» является разработка и внедрение системы оценки и управления эффективностью розничной сети Банка на основе витрин, отражающих показатели текущих процессов

Для оценки успешности проекта разработаны 3 KPI:

- Средняя длительность выполнения клиентской операции
- Утилизация рабочего времени
- Доля операций, потенциально выносимых в удаленные каналы обслуживания (Мобильный и интернет банк, банкоматы)

Особенности проекта:

- Восстановление параметров сквозного бизнес-процесса из разрозненных событий
- Формирование сквозного дерева процессов
- 18 IT систем/источников данных, используемых для расчета количества и времени операции
- Информация на витринах доступна за время T-1
- 10 аналитических витрин для возможности точечного управления

- **Цель аннотации - заинтересовать читателя: «почему я должен тратить на это свое время?»**

Проект по разработке витрин с текущими процессами розничного направления банка «Открытие», стал отправной точкой к разработке механизмов контроля, оценки и управления эффективностью розничной сети

По его итогам было сформировано единое пространство для коммуникаций руководителей различных уровней с использованием единого формата данных, доступных на витринах

Выполнение заявленных KPI позволило повысить эффективность сети на 17% и увеличить долю операций в удаленных каналах на 34%

2. Введение

- **Коротко расскажите о вашей организации, о ее продукции/услугах**

Банк «Открытие»

- Крупнейший частный банк в России и четвертый по размеру активов среди всех российских банковских групп. Работает на финансовом рынке с 1993 года
 - Универсальный коммерческий банк с устойчивой диверсифицированной структурой бизнеса и качественным управлением капиталом. Банк развивает следующие ключевые направления бизнеса: корпоративный, инвестиционный, розничный, МСБ и Private Banking. Особое внимание «Открытие» уделяет высокотехнологичным сервисам: в рамках проекта «Рокетбанк» предлагается полностью дистанционный сервис для физических лиц, в рамках проекта «Точка» — полностью дистанционное обслуживание для предпринимателей
 - Сформирован в результате интеграции более чем 10 банков различного масштаба, в том числе таких крупных федеральных, как НОМОС-БАНК, Ханты-Мансийский банк и банк «Петрокоммерц»
 - Входит в список десяти системообразующих кредитных организаций, утвержденный Центральным банком, а также в список крупнейших компаний мира FORBES Global 2000
 - Надежность подтверждена рейтингами международных агентств S&P Global (BB-) и Moody's Investors Service (Ba3)
- **Момент, переживаемый организацией в своем развитии на момент начала проекта**

Активный рост и изменение процессов Банка как следствие интеграции более чем 10 Банков

Понимание необходимости разработки механизмов, которые помогут измерять и повышать эффективность розничной сети

Завершение интеграции с Ханты-Мансийским банком, старт интеграционных процессов с экс. Номос Банком

- **Исходный уровень зрелости бизнес-процессов**

Исходный уровень зрелости процессов можно определить, как 1-2 - процессы и изменения контролируются только по ручной отчетности без проверки и подтверждения изменения показателей розничной сети

3. Бизнес-контекст

- **С какими вызовами столкнулась организация - конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции или, наоборот, новые стратегические цели и новые рубежи, поставленные руководством и т.п.**

Основными вызовами проекта являлись различия в изначальных подходах к управлению сетью и бизнес-процессах объединенных Банков. Соответственно различия в IT-ландшафте объединенных Банков, наличие большого количества источников данных, а также незавершенный процесс формирования общей целевой IT-архитектуры.

Предварительно необходимо было стандартизировать работу сети, оптимизировать архитектуру розничного направления для повышения операционной эффективности в целом (сокращение времени ожидания, сокращение времени обслуживания).

В этих условиях одной из задач являлось в максимально короткие сроки наладить коммуникацию между участниками процессов и развернуть не просто витрины, но подготовить механизм принятия управленческих решений для руководителей различных уровней розничной сети.

Кратко о главном:

- Различные IT ландшафты в объединенных Банках
- Различные подходы к управлению розничным бизнесом
- Различные стандарты обслуживания в отделениях розничной сети

- **Располагаемые ресурсы и ключевые ограничения**

Для организации работы требовались ресурсы бизнес-подразделений банка для формирования бизнес логики текущих процессов, разработчиков от каждого источника данных, что накладывало ряд ограничений на сроки этапов проекта.

Кроме того, на проект был приглашен внешний вендор (разработка аналитических витрин), что накладывало ограничения с точки зрения информационной безопасности Банка, а также требовало оказание постоянной экспертной поддержки со стороны розничного бизнеса.

С чем столкнулись в ходе проекта:

- Более 20 источников данных и необходимость «собрать» бизнес операции в различных системах банка (в текущей версии витрин подключено 18 источников данных – в некоторых системах отсутствует/дорабатывается логирование данных)
- Необходимость включать задачи на доработки в текущие планы Банка с учетом приоритета задач по интеграции
- Планирование проекта с учетом временных ограничений разработчиков – параллельная подготовка и согласование ТЗ на большую часть источников данных
- Стандартизация работы сети с учетом различного ландшафта и изначальных подходов к управлению сетью интегрированных банков
- Отсутствие единых справочников сотрудников для разных IT систем и как следствие необходимость разработки уникальных алгоритмов точного определения сотрудников для каждого источника данных – формирование справочника поведенческих/процессных зависимостей для определения типа сотрудника в ролевой модели
- Сопrotивление изменениям

4. Бизнес-процесс

- **Не вдаваясь в подробности, опишите целевой бизнес-процесс (бизнес-процессы), его границы и место в процессной архитектуре, участников и заинтересованные стороны (подразделения, роли)**

В рамках проекта было необходимо визуализировать процессы продаж и обслуживания клиентов розничной сети в офисах Банка, а также все внутренние процессы, выполняемые розничными сотрудниками офисов. Для каждого процесса устанавливается метрика и механизмы по контролю над соблюдением целевых значений метрик. Таким образом, по розничным офисам должна быть сформирована итоговая нагрузка сотрудников по процессам и распределение трудозатрат по процессам

- **Цели, поставленные перед процессной командой, их увязка с бизнес-целями, изложенными в предыдущем разделе**

Основные цели процессной команды:

- Декомпозиция процессов на атомарные (простые) операции
- Задание ключевых точек для определения метрик процессов
- Определение KPI по процессам/этапам процесса
- Разработка механизмов по контролю выполнения целевых значений KPI

- **Кто принимал участие в проекте, кто являлся спонсором, кого проект затронул из числа сотрудников компании, клиентов, партнеров**

Спонсор – руководство розничного бизнеса

Бенефициар:

- розничный бизнес за счет снижения прямых и аллоцированных затрат
- клиенты розничного бизнеса за счет ускорения процессов

Основные участники:

- Команда экспертов розничного блока
- Команда разработчиков для доработки механизмов выгрузки и логирования ПО
- Вендор
- Партнеры Банка (Банк выступает агентом по продажам продуктов Партнера)

5. Инновационность

- **Инновационность проекта с точки зрения бизнеса - новые бизнес-модели, новый подход к работе с клиентами и т.п.**

Управление Омниканальностью – использование информации из различных источников для проведения аналитики и выработки гипотез о продажах и обслуживании в розничной сети:

- Сбор данных о взаимодействии клиентов с Банком по всем каналам продаж и обслуживания
- Отбор неуспешных/неэффективных паттернов взаимодействия
- Создание сквозного клиентского опыта взаимодействия с Банком

Формирование метрик к сквозным процессам – формирование единого понимания процесса от консультации до завершения операции, оценка трудозатрат и стоимости

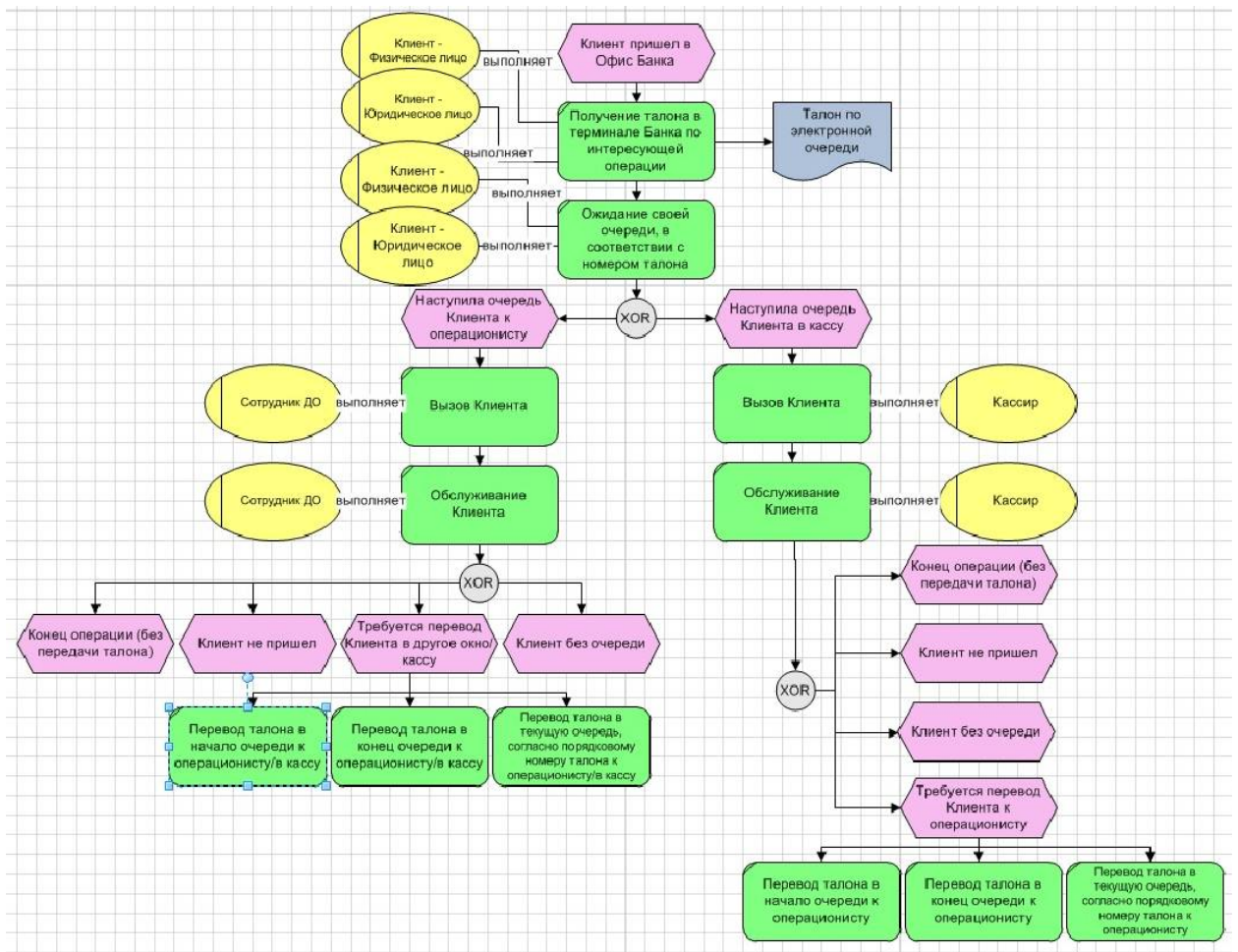
- **Примененные или разработанные инновационные методологии управления бизнес-процессами. Инновационные приемы управления проектом и управления изменениями, обеспечившие успех проекта**

Моделирование процессов обслуживания клиентов для проверки гипотез по оптимизации процессов обслуживания клиентов и повышения уровня удовлетворенности (сокращение времени ожидания, сокращение времени обслуживания).

Проверка и оценка целесообразности изменения процессов через проведение функционально-стоимостного анализа и моделирование изменений в системе Business Studio.

По результатам применения этих инструментов была выработана индивидуальная логика маршрутизации клиентов в отделении для создания алгоритмов работы электронных очередей и алгоритмов управления клиентопотоками в офисах без электронных очередей - оптимальная маршрутизация клиентопотока для каждого офиса (на основании типологии операций/процессов/клиентов)

Пример. Моделирование процессов обслуживания клиентов
Моделирование электронной очереди

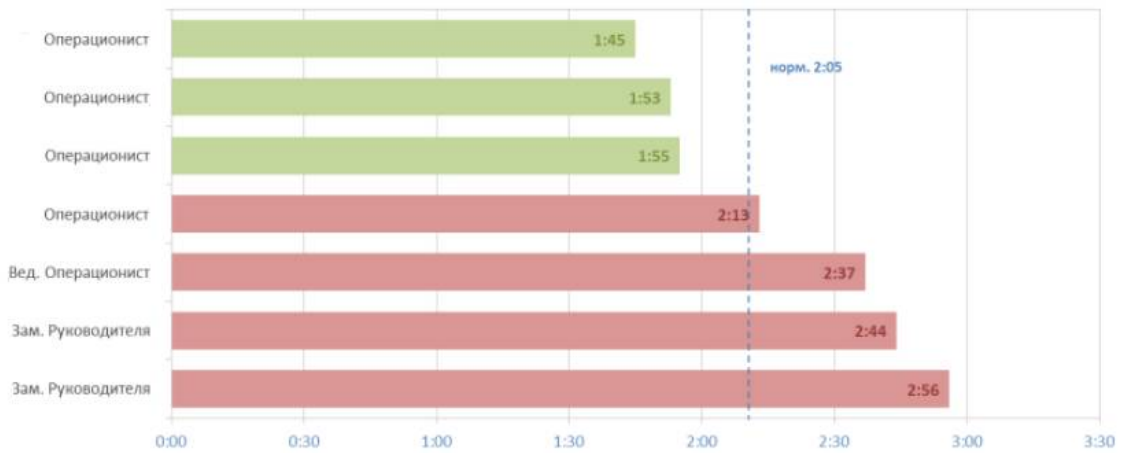


Стандартизация продаж – продажа как единая типовая операция. Переход от оценки и нормирования сотрудников фронта только от объемов продаж к модели нормирования с учетом выделения отдельных типовых операций и трудозатрат по ним

Пример. Установка нормативов на типовые операции и контроль выполнения

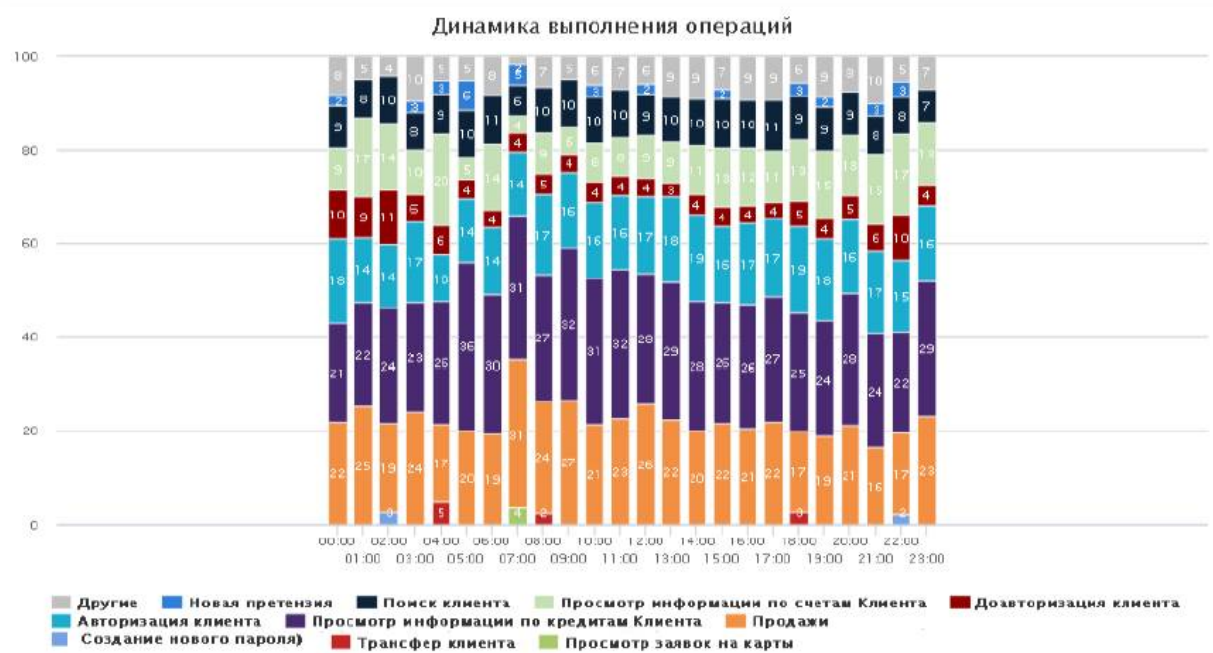
Проверка выполнения нормативов на любом уровне системы управления Банка – Дирекция/Точка сети

Средняя длительность выполнения операции



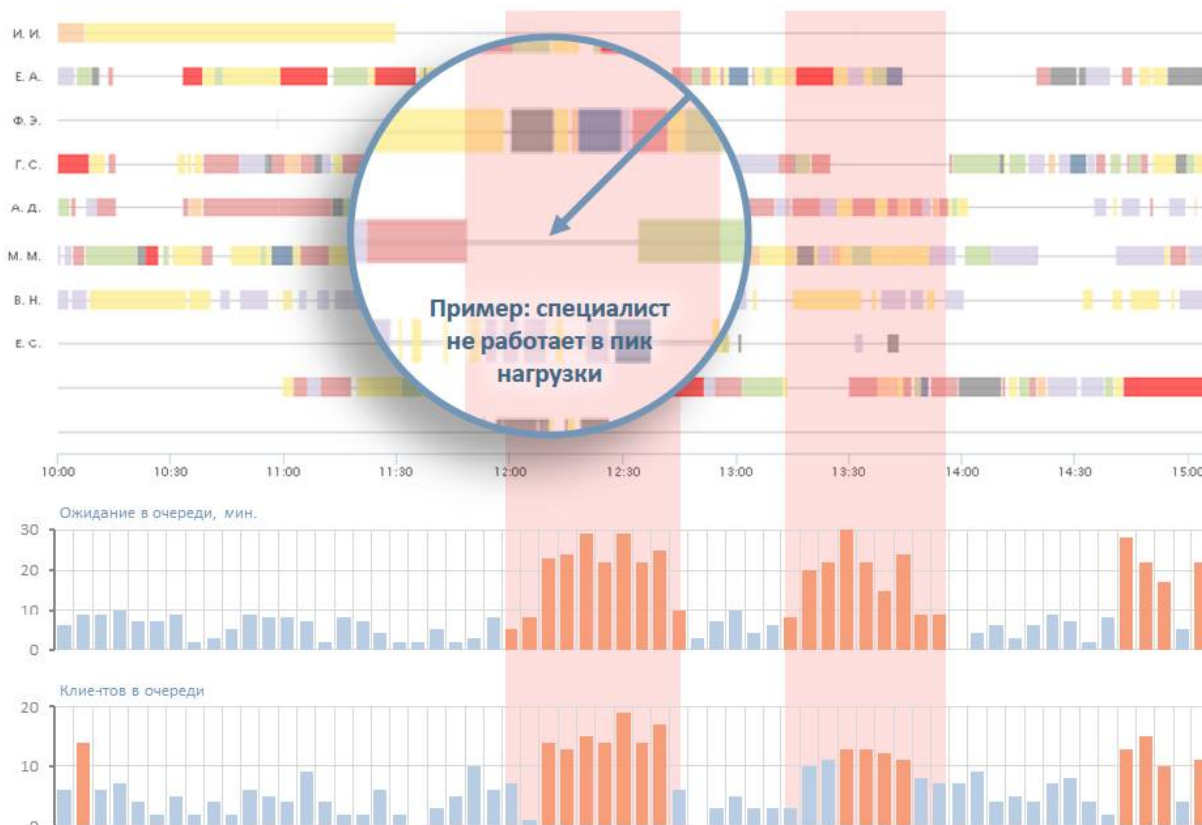
Гибкие процессы – быстрое изменение процессов на основании детального разбора времени выполнения операции, вплоть до изменений одним днем. Выявления операций с худшими показателями и декомпозиция операции на основании собираемых данных для поиска узкого места процесса, анализ возможности быстрого изменения процесса или доработки системы

Пример. Анализ типовых операций в разрезе атомарных действий
 Анализ операций и отслеживание динамики изменения длительности этапов



Фотография рабочего дня сотрудника для определения пиковых нагрузок и распределения функционала между сотрудниками точки сети.

Пример. Выявление простоев в часы пиковых нагрузок Маркировка типов активностей сотрудников и проверка простоев



Работа с противовесами – использование показателей, противоположных по смыслу и собираемых разными подходами для точной проверки гипотез. При оптимизации операций отслеживать общую нагрузку на сотрудника и пересматривать функционал в зависимости от высвобождаемого времени

- **Чем ваш проект уникален, как он позволяет вашей организации выделиться из общего ряда конкурентов**

Определение корневых причин расхождения с планом продаж – декомпозиция плана продаж до одной операции, точечное воздействие на сеть для изменения подходов в работе, корректировка выполнения процесса в одной точке сети для высвобождения времени на плановые продажи

Синергия продаж и операционной эффективности на одной витрине - оценка показателей по качеству и эффективности за «вчера» и изменение процесса «сегодня», оценка трудозатрат по процессам продаж и обслуживания до уровня единицы сети и выявления процессов для оптимизации с максимальным и быстрым финансовым эффектом

6. Трудности

- **Какие уроки вы извлекли из опыта проекта, какие можете дать советы организациям, внедряющим ВРМ, от каких ошибок предостеречь**

Очевидная, но не используемая в проекте деталь – всегда точно определять бюджет проекта. Проект стартовал как общепанковский проект без IT составляющей, и только при начале проработки ТЗ была выявлена необходимость в поиске IT бюджета

Доверяй, но проверяй:

- Вендора – контролируй каждый пункт плана - несвоевременная эскалация вопроса может приводить к срывам сроков внедрения
 - Разработчиков Банка - проверять каждую выгрузку на соответствие ТЗ
 - Сотрудников Банка - с каждой «ошибкой» разбирай живой кейс – в большинстве своем «ошибкой» является непонимание процессов. Выявление происходило в ходе анализа данных на витринах и рабочей активности сотрудников. Проводилось обучение по тем местам процесса, где выявлялись ошибки вплоть до одного сотрудника
- **Как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справлялись с сопротивлением в ходе проекта**

Для руководства:

- Визуализация результатов влияния изменений на эффективность розничной сети
- Четкое представление «проект – эффект», отражение не просто метрик KPI, но и влияние изменений на состав розничного блока, численность, эффективность, клиентский опыт
- Контроль показателей осуществлялся ежедневно. Ускорение работы через месяц после вывода первых операций на витрины благодаря четкому разделению команды на аналитику и разработку и оперативному взаимодействию с руководителями сети

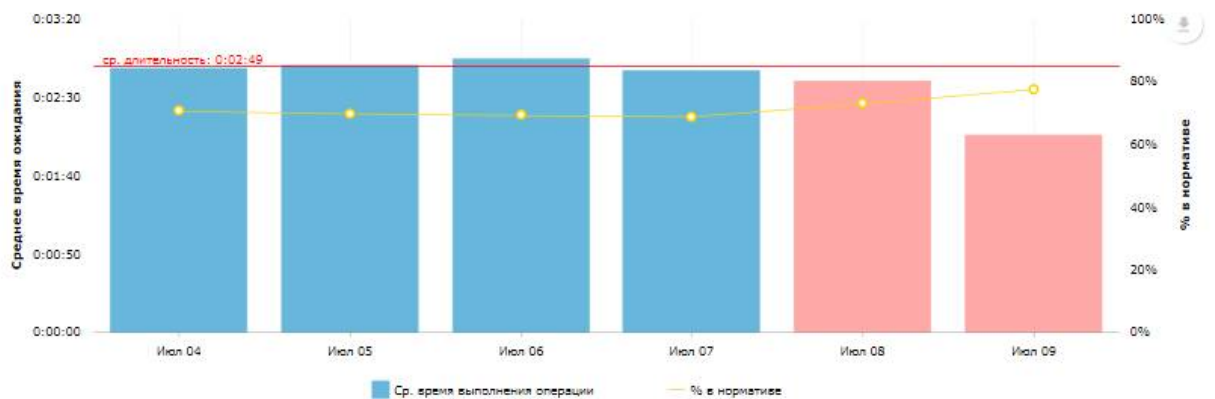
Пример. Отчет о выполнении нормативов
Возможен переход на уровень до сотрудника точки сети

Операции

Операция	Средняя длительность	Норматив	Количество операций		Доля операций уложившихся в норматив (%)	Отклонение, %	Суммарное отклонение
			Всего	Не в нормативе			
	4:44	4:14	1 142	453	60%	11,81%	22:30:29
	3:40	3:32	2	1	50%	3,30%	1:00
	0:55	1:42	2 869	151	95%	0,00%	16:08:19
	2:36	1:42	35	6	83%	52,94%	1:07:24
	4:20	7:22	192	38	81%	0,00%	5:11:18
	6:31	4:19	121	63	48%	50,97%	6:56:06
	2:19	2:10	3 923	1 168	70%	6,92%	58:28:57
	2:18	1:57	2 857	1 401	51%	17,95%	26:30:37
Итого	2:49		66 306	20 108	70%		1053:28:48

ДИНАМИКА

Все дни | Единица времени | день



Для сотрудников:

- Разработка новой мотивационной системы на основании показателей на витринах, возможность для руководителей сети видеть «за вчера» проблемные места и оперативно воздействовать для выполнения показателей точки сети вплоть до уровня одного отстающего сотрудника
- Обучение нормативам – не просто установка обезличенных нормативов, а проведение сессий и демонстраций как правильно выполнять операции. Оценка текущих метрик при выполнении операции и запись эталонного выполнения операции с комментариями о возможных ошибках и потерях

7. Результаты

- Как проект отразился на выручке, затратах, качестве, продолжительности бизнес-процесса (процессов), удовлетворенности клиентов, управляемости, культуре организации. По возможности, приведите значения измеримых показателей на момент начала и по результатам проекта

KPI Средняя длительность выполнения клиентской операции

Цель: сократить на 15%

Факт: сокращение на 17%

KPI Процент операций потенциально выносимых в удаленные каналы

Цель: сократить на 25%

Факт: сокращение на 34,1%

KPI Утилизация полезного рабочего времени сотрудников

Цель: повысить на 10%

Факт: повышение на 26,7%

- **В чем ваше главное достижение**

Формирование единого пространства для взаимодействия руководителей розничной сети - возможность быстрых изменений процессов через оказание точечного воздействия на сеть на любом уровне управления и измеримость таких изменений

8. Информационные технологии

- **Использованное (разработанное, внедренное) ПО для управления бизнес-процессами и передовые цифровые технологии**

- Витрины OpEx от вендора Creative Engineering
- Система бизнес-моделирования Business Studio от вендора ГК «Современные технологии управления»

- **Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой**

Осуществлялась интеграция с основными ИТ системами, в том числе системы Партнеров Банка - в текущей версии витрин подключено 18 источников данных

9. Поставщики и подрядчики

- **Информация о консультантах, интеграторах, вендорах и их роли в проекте**

- Creative Engineering – вендор, разработка витрин и механизма сбора цепочек бизнес операций

- ГК «Современные технологии управления» - моделирование процессов для проверки гипотез, функционально-стоимостной анализ, построение дерева процессов
- **Чей вклад в успех проекта самый значительный**

Рындина Юлия – руководитель проекта со стороны Банка

От лица ПАО Банк «ФК Открытие» выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках данной заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ

Попович А. Исполнительный Директор