БЫСТРЕЕ КОНКУРЕНТОВ

Центр сопровождения клиентских операций Сбербанка внедрил методику Lean Six Sigma, которая позволила существенно оптимизировать работу бэк-офиса, – сократить сроки рассмотрения претензий, сроки выпуска банковских карт и сроки прохождения контрольных операций по выпуску монет из драгметаллов.

Lean Six Sigma, как концепцию управления, в 80-е годы прошлого века разработала и внедрила корпорация Motorola. В 90-х эту стратегию, признанную ключевой при контроле качества, применяла General Electric.

В основе методики Lean Six Sigma лежит статистический анализ. Ее суть сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из бизнес-процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

Название методики происходит от понятия среднеквадратического отклонения, обозначаемого греческой буквой σ. Эффективность производственного процесса в этой концепции описывается как σ-рейтинг отклонений, или процент бездефектной продукции на выходе. Согласно этой методике, любой процесс должен быть отлажен таким образом, чтобы вероятность получения результатов без дефектов составляла 99,99966%, или не более 3-4 дефектных выходов на 1 млн. операций, или σ.

По словам Ирины Пономаренко, эксперта в области статистико-математических методов Green Belt Lean Six Sigma, Банк обратился к методологии Lean Six Sigma с целью повышения качества и скорости обслуживания внутренних и внешних клиентов, так как эти факторы на данный момент являются наиболее значимыми индикаторами уровня банковского сервиса. Для менеджеров компании был организован специальный обучающий семинар по применению данной методики, после чего математические и статистические методы диагностики процессов стали использоваться в текущей рабо-

те по сопровождению клиентских операций.

Как это работает

Методика Lean Six Sigma основывается на следующих принципах:

- для успешного ведения бизнеса необходимо постоянно стремиться к установлению устойчивого и предсказуемого протекания процессов;
- показатели (KPI), характеризующие протекание процессов производства и бизнес-процессов, должны быть измеряемыми, контролируемыми и улучшаемыми, а также отражать изменения в протекании процессов;
- для достижения постоянного улучшения качества необходимо вовлечение персонала организации на всех уровнях, особенно высшего руководства;
- для результативности методики важно осуществлять постоянный контроль над протеканием процессов производства и бизнес-процессов на предприятии.

Для того чтобы оценить эффективность какого-либо процесса, вначале следует собрать необходимую информацию. В операционном офисе Банка было проведено исследование вариабельности по срокам подготовки ответа на претензию клиента. Установлено, что из 30 изученных претензий одну претензию банк рассматривал в течение десяти дней, две – в течение 15, три – в течение 20, восемь претензий – в течение 25 дней и т.д. Средний срок обработки претензии составил 28 дней. При этом исследование показа-

ло, что четыре претензии банк рассматривал 40 и более дней, что в условиях борьбы за качество обслуживания и сохранение клиентов совершенно недопустимо! На базе методологии Lean Six Sigma процесс был проанализирован на наличие потенциала к улучшению, в результате установлено, что при максимальном сроке рассмотрения претензии в течение 8 рабочих дней уровень сигмы составлял -0,5, то есть 81% претензий рассматривались в срок более чем 8 рабочих дней. Таким образом, амбициозной целью стало снизить количество дефектов/претензий, рассмотренных в срок более чем 8 дней, до минимального, то есть в качестве идеального процесса в σ был выбран диапазон возможного разброса по срокам в 8 рабочих дней. Иными словами, процесс подготовки ответа на претензию клиента должен быть отрегулирован таким образом, чтобы с вероятностью 99,99966 % срок не превышал 8 рабочих дней.

Следующими этапами оптимизации стали анализ и определение коренных причин «дефектов», в данном случае – неоправданное увеличение сроков обработки претензии. При анализе процесса методика Lean Six Sigma позволяет выявить узкие места в цепочке и впоследствии либо отказаться от некоторых звеньев, либо сократить время их прохождения.

В течение шести месяцев велась постоянная работа по выявлению и устранению узких мест принятых регламентов рассмотрения претензий и практики их исполнения.

Методика Lean Six Sigma позволила поэтапно сократить сроки рассмотрения претензий: через 6 месяцев работы над проектом только 24% претензий рассматривалось более 8 дней, тогда как до применения методики – 81%.

Экономический эффект за 12 месяцев с учетом трудозатрат составил 1,2 млн. руб.

Работа над ошибками

Другим знаковым проектом использования методики Lean Six Sigma в Банке стал проект по снижению времени выпуска карт. Была определена проблема – нестабильные сроки выпуска банковских карт по Москве. Коллектив поставил перед собой цель, в первую очередь, стабилизировать процесс, а во вторую – сократить срок выпуска не менее 95% карт на 1 рабочий день.

Статистический анализ помог найти «узкое место» процесса – этап сортировки карт. В результате оптимизации время цикла изготовления 1 карты сократилось на 25%, это означает увеличение на четверть пропускной способности процесса выпуска карт для Москвы.

До применения методики срок изготовления и отправки карт был неконтролируемой метрикой. Теперь у сотрудников банка появилась возможность контролировать все этапы процесса. В итоге количество случаев превышения целевых сроков по выпуску карт снизилось на 40%.

В операционном офисе уже проанализированы 10 процессов, с целью выявления потенциала к улучшению с использованием Lean Six Sigma.

Сроки этих проектов составили от 3 до 6 месяцев. По словам Ирины Пономаренко, оптимизация процессов потребовала минимальных денежных затрат, а совокупный экономический эффект с учетом трудозатрат составил порядка 10 млн. рублей за 12 месяцев.

Полезно для всех

Практика использования Lean Six Sigma позволяет собственными силами в короткие сроки (6-8 месяцев) добиться снижения себестоимости продукции и услуг на 30-60%.

Одновременно с этим на 50% снижается время предоставления услуг, примерно в два раза уменьшается количество брака, объем выполненных работ увеличивается до 20% без дополнительных затрат, на 30-40% снижается стоимость проектных работ, и до 70% сокращается время выполнения проектов. Как отмечает Ирина Пономаренко, важной составляющей успеха внедрения Lean Six Sigma в компании является заинтересованность руководящего состава. Сложность применения концепции Lean Six Sigma нивелируется простотой отдельных ее элементов. Неотъемлемая часть процесса – сбор и подготовка данных для анализа. Использовать Lean Six Sigma можно в любой деятельности, где существуют пошаговые процессы. Такие процессы непрерывны, и в них всегда можно что-то улучшить. Инструменты Lean Six Sigma можно применять в качестве мониторинга, в оценке эффективности, в планировании и контроле. Концепция Lean Six Sigma позволяет предприятиям достигать наибольших экономических результатов в короткие сроки. Она имеет широкую область применения и может быть использована любыми компаниями, независимо от размера и сферы их деятельности.

Вера Тимофеева,
Татьяна Робулец