

## ING Bank Śląski

### – Jakość w budżecie i na czas

---

#### Wprowadzenie

---

#### ■ Wyzwanie

*Z myślą o podnoszeniu zadowolenia klientów oraz umacnianiu przyjaznego wizerunku ING Bank Śląski uruchomił program, w którego ramach prowadzono kilka projektów związanych m.in. z reinżynierią procesów oraz upowszechnianiem elektronicznych kanałów dystrybucji. Bank stanął przed koniecznością stworzenia niezawodnego rozwiązania, które pozwoliłoby na koordynację projektów w ramach programu.*

#### ■ Rozwiązanie

*Przy współpracy konsultantów IBM ING Bank Śląski zdecydował się na wykorzystanie do zarządzania zależnościami pomiędzy poszczególnymi projektami idei Masterplanu. W ramach całego programu wykorzystano wiele metodyk zarządzania projektami (PMI, ING GPL) oraz technologię MS Project.*

#### ■ Korzyści

*W efekcie bank uzyskał źródło informacji o powiązaniach pomiędzy projektami w ramach programu. Umożliwiło to podejmowanie decyzji biznesowych na styku poszczególnych projektów, co pozwoliło na skuteczne zarządzanie programem i każdym z projektów odrębnie.*

ING Bank Śląski konsekwentnie umacnia swoją pozycję w polskim sektorze bankowym poprzez dostarczanie zintegrowanych usług finansowych oraz zachowanie charakteru banku zorientowanego na klienta. Klienci mają dostęp do usług 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu. Kierownictwo banku doszło jednak do wniosku, że w wyniku reinżynierii niektórych procesów możliwe jest osiągnięcie wyższego poziomu zadowolenia klientów oraz wzmocnienie przyjaznego wizerunku banku. Bank uruchomił program Retail 2006.

Jego celem była reinżynieria procesów z zorientowanych produktowo na zorientowane na klienta, upowszechnienie elektronicznych kanałów dystrybucji, a także uproszczenie oraz standaryzacja procesów i procedur, a przez to przyspieszenie i zwiększenie jakości obsługi klienta. Cel był realizowany w ramach kilku wzajemnie powiązanych projektów. Dlatego zdecydowano się na wykorzystanie idei Masterplanu, który miał zapewnić pełną kontrolę nad zależnościami pomiędzy poszczególnymi elementami. Jednym z głównych projektów była implementacja zmiany procesów w ramach projektu Cash Management Retail 2006. Był on realizowany jako seria podprojektów obejmujących swoim zakresem prawie wszystkie departamenty banku.

ING Bank Śląski zdecydował się na współpracę z IBM przy realizacji programu. Konsultanci firmy zostali zatrudnieni jako kierownicy projektów Masterplan (zarządzanie programem)

oraz Cash Management Retail 2006.

#### Zależności i skutki

Zadaniem konsultantów IBM było zbudowanie Masterplanu oraz opracowanie procedur koordynacji prac w jego ramach.

W zarządzaniu projektami, gdy kierownicy poszczególnych projektów skupiają się na koordynacji prac wewnętrznych projektów nie zawsze zważając na to, co dzieje się w ich otoczeniu projektowym, istotną rolę winien pełnić „super” plan, który odda zależności poszczególnych projektów na poziomie relacji między zadaniami.

Zapisanie tych relacji pozwala m.in. na ocenę wpływu zmian w jednym projekcie na pozostałe projekty w ramach programu, ocenę skutków zamierzonych zmian przed ich akceptacją, a także cykliczną konsolidację harmonogramów w ramach programu. Wykorzystanie idei Masterplanu jako skonsolidowanego obrazu harmonogramów wszystkich projektów w ramach programu wraz z zależnościami pomiędzy poszczególnymi zadaniami w harmonogramach dało punkt wyjścia do powstania Masterplanu Kamieni Milowych, który obrazował istotne punkty śledzenia postępu prac na poziomie programu.

Trudno jest koordynować realizację projektów w ramach programu, nie rozpatrując ich jako zbioru zależności wszystkich projektów wchodzących w skład programu. Zarządzanie relacjami pomiędzy punktami styku poszczególnych projektów oraz

śledzenie kluczowych kamieni milowych istotnych z punktu widzenia podejmowania decyzji daje obraz konsekwencji zmian wewnątrz jednego projektu na program.

## Zalety rygoru

Eksperti IBM wspólnie z pracownikami ING Bank Śląski wykonali standaryzację poszczególnych harmonogra-

liło na wykonanie projektu w wyznaczonym czasie i o wymaganej jakości. Wszystkie podprojekty w ramach projektu Cash Management Retail 2006 zostały dostarczone w ustalonym czasie i o założonej jakości. Wszelkie zgłaszane zmiany przechodziły przez proces zarządzania zmianami i tylko zaakceptowane zmiany były następnie implementowane w projekcie.

*W zarządzaniu projektami, gdy kierownicy poszczególnych projektów skupiają się nad koordynacją prac wewnątrz własnych projektów nie zawsze zważając na to, co dzieje się w ich otoczeniu projektowym, istotną rolę winien pełnić „super” plan, który odda zależności poszczególnych projektów na poziomie relacji między zadaniami.*

mów, zidentyfikowali zależności pomiędzy projektami oraz opracowali procedurę i tryb zarządzania powiązanymi harmonogramami. W wyniku szczegółowego procesu analizy i oceny dostępnych na rynku nieskomplikowanych rozwiązań konsultanci IBM zaproponowali bankowi wykorzystanie funkcjonalności oprogramowania MS Project w powiązaniu z opracowanym narzędziem śledzenia relacji na poziomie punktów styku. Kierowanie projektem wymagało rygorystycznego stosowania zasad zarządzania projektami. W ramach programu wykorzystywano techniki zarządzania projektami obejmujące m.in. zarządzanie wymaganiami i zakresem (spotkania Review Board, Sounding Board, tygodniowe sesje warsztatowe), planowanie kolejnych podprojektów i kontrola ich realizacji (m.in. tygodniowe sesje planistyczne), zarządzanie zasobami i rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie ryzykiem oraz raportowanie (m.in. raporty projektowe, raporty dla Komitetów Sterujących). Takie rygorystyczne podejście pozwo-

Zarządzanie Ryzykiem projektowym pozwoliło na wczesne reagowanie i stosowanie odpowiednich akcji zapobiegawczych. Odpowiednia komunikacja w projekcie pozwoliła na stworzenie i utrzymanie dobrej atmosfery i zaangażowania zespołu projektowego.

## Klient najważniejszy

Idea wykorzystania Masterplanu sprawdziła się. ING Bank Śląski uzyskał źródło informacji o powiązaniach pomiędzy projektami w ramach programu. Umożliwiło to podejmowanie decyzji biznesowych na styku poszczególnych projektów, co pozwoliło na skuteczne zarządzanie programem i każdym z projektów odrębnie. Priorytetem w trakcie wdrażania nowych procesów była realizacja projektu, tak aby nie miało to wpływu na jakość obsługi klientów banku, co udało się osiągnąć.



© Copyright IBM Corporation 2007  
IBM Polska sp. z o.o.  
ul. 1 Sierpnia 8  
02-134 Warszawa  
tel. (+ 48 22) 878 67 77  
faks (+ 48 22) 878 68 88

Wyprodukowano w Polsce  
Wszelkie prawa zastrzeżone

IBM i logo IBM są znakami towarowymi lub zastrzeżonymi znakami towarowymi firmy International Business Machines w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach.

Pozostałe nazwy firm, produktów i usług mogą być znakami towarowymi lub znakami usług należącymi do innych podmiotów.

Zawarte w niniejszej publikacji odniesienia do produktów i usług IBM nie oznaczają, że dane produkty lub usługi są oferowane we wszystkich krajach, w których działa firma IBM.