

CASE STUDY

Transformacja procesów usługowych

Od analizy do rekomendacji na
przykładzie firmy leasingowej

Sektor bankowy

22 inicjatywy

usprawnienia procesów w 75% bez udziału IT

27,8% NVA

czynności niewnoszących wartości

36% różnicy w czasie

rozbieżności w realizacji tych samych procesów

Zidentyfikowano 22 inicjatywy optymalizacyjne, z czego 75% nie wymagało zaangażowania IT, co umożliwia szybkie wdrożenie zmian.

Średni poziom czynności niewnoszących wartości (NVA) wyniósł 27,8%, co przełożyło się na konkretny potencjał do eliminacji marnotrawstwa.

Wskazano różnice w czasie procesowania na poziomie 36% – co potwierdza brak standaryzacji i potencjał do ujednolicenia działań.

W obszarze sprzedaży wykazano, że 48% działań handlowców to czynności administracyjne, co wskazuje na potrzebę reorganizacji ról.

Poziom dojrzałości zarządzania procesami oceniono na 4,4/12, co potwierdza konieczność dalszego rozwoju kompetencji i struktur procesowych.

Stworzono kompletną mapę procesów leasingowych z przypisaniem odpowiedzialności i mierników, stanowiącą fundament do dalszej transformacji operacyjnej.

Wstęp

Sektor leasingowy jest jednym z kluczowych obszarów rynku finansowego, który nieustannie podlega zmianom w zakresie oczekiwań klientów, regulacji prawnych oraz technologii. W odpowiedzi na rosnącą konkurencję oraz potrzebę zwiększenia efektywności operacyjnej, firma leasingowa przeprowadziła kompleksową analizę procesów biznesowych, mającą na celu identyfikację obszarów wymagających optymalizacji oraz wdrożenia rozwiązań zwiększających jakość obsługi klienta i rentowność operacyjną.

W Leanpassion od ponad 20 lat zajmujemy się analizą procesów i transformacjami organizacyjnymi, a Analiza Stanu Obecnego to jeden z najważniejszych elementów skutecznej zmiany. Ta rzetelna diagnoza stanu obecnego procesów pozwala spojrzeć na organizację z nowej perspektywy. To dzięki niej można precyzyjnie określić, gdzie powstają marnotrawstwa, jakie procesy wymagają optymalizacji i gdzie tkwi największy potencjał do poprawy. Niestety, firmy zbyt często podejmują decyzje o optymalizacji „na wyczuć”, nie opierając się na faktach i twardych danych – a to prowadzi do kosztownych błędów i nietrafionych inicjatyw.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na diagnozę kluczowych problemów związanych z efektywnością procesów, zarządzaniem dokumentacją, alokacją zasobów oraz czasem realizacji poszczególnych etapów procesu leasingowego. W raporcie przedstawiamy wyniki tej analizy oraz rekomendacje działań mających na celu poprawę efektywności operacyjnej organizacji leasingowej.

Raport stanowi materiał dla liderów, menedżerów operacyjnych, dyrektorów i właścicieli firm usługowych, którzy chcą podnieść efektywność operacyjną swojej organizacji. W szczególności jest to realny przykład dla tych, którzy stoją przed wyzwaniem optymalizacji procesów i chcą podejść do tego w sposób usystematyzowany, oparty na faktach i rzeczywistych danych, a nie tylko na przypuszczeniach. Wnioski z analizy mogą również skłonić do refleksji tych, którzy zastanawiają się, dlaczego wyniki ich firm nie są tak dobre, jak być powinny, mimo wdrażanych działań doskonalących.

Jeśli chcesz lepiej zrozumieć swoją organizację i skutecznie podnieść jej efektywność, zobacz, jak robią to inni.

Punkt wyjścia – cele klienta w kontekście Analizy Stanu Obecnego

Celem analizy stanu obecnego było zrozumienie, jak w rzeczywistości przebiegają procesy w firmie leasingowej, jaka jest ich efektywność oraz gdzie leży potencjał do poprawy. Analiza miała umożliwić identyfikację marnotrawstwa, ocenę dojrzałości zarządzania

procesami i wskazanie działań, które można wdrożyć szybko – bez konieczności angażowania systemów IT – aby poprawić jakość obsługi, efektywność operacyjną i wykorzystanie zasobów.

Kluczowe informacje o firmie klienta



Branża
Bankowość



Główne obszary działalności
Leasing operacyjny i finansowy



Struktura organizacyjna

Klasyczna, z wyraźnym podziałem na działy (m.in. sprzedaż, analiza ryzyka, uruchomienia, back office, IT), przy czym odpowiedzialności w procesach były rozproszone – wiele działań wykonywanych było przez kilka osób równolegle, bez jasnego przypisania właściciela procesu.

Zaangażowani w Analizę Stanu Obecnego

Kadra zarządzająca firmy leasingowej – udział w warsztatach otwierających i sesjach oceny dojrzałości.

Właściciele i uczestnicy procesów operacyjnych – udział w mapowaniu, dostarczanie danych i insightów procesowych.

Zespół sprzedaży – szczegółowa analiza działań, podział czasu pracy i udział w identyfikacji obciążeń administracyjnych.

W czasie przeprowadzanej analizy **kluczowymi wyzwaniami** organizacji były kwestie związane z:

- brakiem standaryzacji i dużą zmiennością w realizacji procesów,
- rozproszoną odpowiedzialnością i nieefektywnym podziałem ról,

- niskim poziomem dojrzałości zarządzania procesami,
- wysokim udziałem czynności niewnoszących wartości,
- przeciążeniem kadry sprzedażowej zadaniami administracyjnymi.

Firma dążyła do:

- zwiększenia efektywności operacyjnej i jakości obsługi klienta,
- poprawy produktywności poprzez eliminację marnotrawstwa,
- standaryzacji procesów i skrócenia czasu ich realizacji,
- lepszego wykorzystania zasobów ludzkich – zgodnie z kompetencjami,
- wdrożenia szybkich usprawnień niewymagających wsparcia IT.

Czas trwania Analizy Stanu Obecnego

Analiza została przeprowadzona w ciągu **6 tygodni**.

Prace odbywały się w okresie **marzec-kwiecień 2024**.

Kluczowe wyzwania firmy na podstawie Analizy Stanu Obecnego

Niski poziom dojrzałości procesowej – ocena 4,4/12 wskazuje na potrzebę rozwoju kompetencji zarządzania procesami oraz większego uporządkowania odpowiedzialności.

Rozmycie ról i odpowiedzialności – wiele czynności wykonywanych jest przez kilka osób równolegle, co powoduje nieefektywności i brak właścicieli procesów.

Wysoki udział czynności niewnoszących wartości (NVA) – średnio 27,8% czynności nie tworzy wartości dla klienta ani organizacji.

Brak standaryzacji – duże rozbieżności w czasach realizacji tych samych działań (różnice sięgające 36%) świadczą o niejednolitych praktykach i braku standardów w procesie.

Przeciążenie kadry handlowej pracą administracyjną – aż 48% czynności realizowanych przez dział sprzedaży to działania administracyjne.

Niewykorzystany potencjał do usprawnień operacyjnych – 75% zidentyfikowanych inicjatyw może być wdrożonych bez angażowania zespołu IT, a mimo to nie zostały zrealizowane.

Zakres Analizy Stanu Obecnego

Analiza objęła kluczowe procesy leasingowe end-to-end – od momentu pozyskania klienta po obsługę posprzedażową.

W zakres działań weszły:

- **identyfikacja procesów** i ich mapowanie z udziałem właścicieli,
- **pomiar efektywności** procesów (czasy, VA/NVA),
- **ocena poziomu standaryzacji** oraz rozbieżności w sposobach realizacji,
- **weryfikacja podziału ról** i zadań w zespołach operacyjnych,

- **analiza poziomu zaangażowania** pracowników w czynności administracyjne,
- **ocena dojrzałości zarządzania procesami** na bazie modelu 12-elementowego.

Zakres objął również identyfikację potencjału do optymalizacji oraz przygotowanie listy inicjatyw możliwych do wdrożenia, w tym inicjatyw niewymagających wsparcia IT.

Etapy Analizy Stanu Obecnego



Warsztat otwierający z kadrą zarządzającą

Omówienie celu analizy, ustalenie podejścia procesowego, wyznaczenie kluczowych obszarów do oceny



Mapowanie procesów leasingowych

Identyfikacja i opis przebiegu procesów end-to-end z udziałem właścicieli i uczestników procesów



Pomiar efektywności działań operacyjnych

Ocena udziału czynności dodających wartość (VA) oraz niedodających wartości (NVA), analiza czasów realizacji (Lead Time) oraz poziomu odchyień od standardu



Ocena dojrzałości zarządzania procesami

Autodiagnoza organizacji na podstawie 12-elementowego modelu Leanpassion



Identyfikacja barier, problemów i potencjału do usprawnień

Z udziałem zespołów operacyjnych i kadry zarządzającej, w oparciu o realne insighty z codziennej pracy



Opracowanie rekomendacji i listy inicjatyw

Wskazanie 22 inicjatyw optymalizacyjnych, z podziałem na te wymagające i niewymagające wsparcia IT (75% bez IT), wraz z propozycjami dalszych kroków, możliwą roadmapą wdrożenia oraz przełożeniem na wynik finansowy



ANALIZA PROCESU E2E



CZAS REALIZACJI WNIOSKÓW [DNI]	Produkt A			Produkt B			Produkt C		
	Średnia	Automat	Ręczna	Średnia	Automat	Ręczna	Średnia	Automat	Ręczna
L/T Procesu - czas od momentu wpisania wniosku do systemu do zlecenia płatności	13,9	12,7	17,3	16,9	12,7	20,3	29,9	23,3	35,7
TTY (TIME TO YES) - czas od momentu złożenia wniosku do systemu do wydania decyzji przez Analityka (uwzględniający pętle)	0,6	0,06	1,9	1,5	0,1	2,8	2,4	0,1	4,1
TTA (TIME TO AGREEMENT) - czas od momentu wydania decyzji pozytywnej do przesłania umowy do weryfikacji (uwzględniający pętle)	5,5	5,2	6,7	6,8	5,8	7,5	11,5	11,4	11,8
TIME TO CASH - czas od momentu przesłania umowy do weryfikacji do momentu zlecenia płatności (uwzględniający pętle)	7,6	7,2	8,4	8,5	6,7	9,8	15,7	11,5	19,4

WNIOSKI

Z analizy procesów innych firm leasingowych, wynika, że największy wpływ na Lead Time ma czas oczekiwania na uzupełnianie dokumentów przez Klienta (2-3 dni)

Benchmark rynkowy

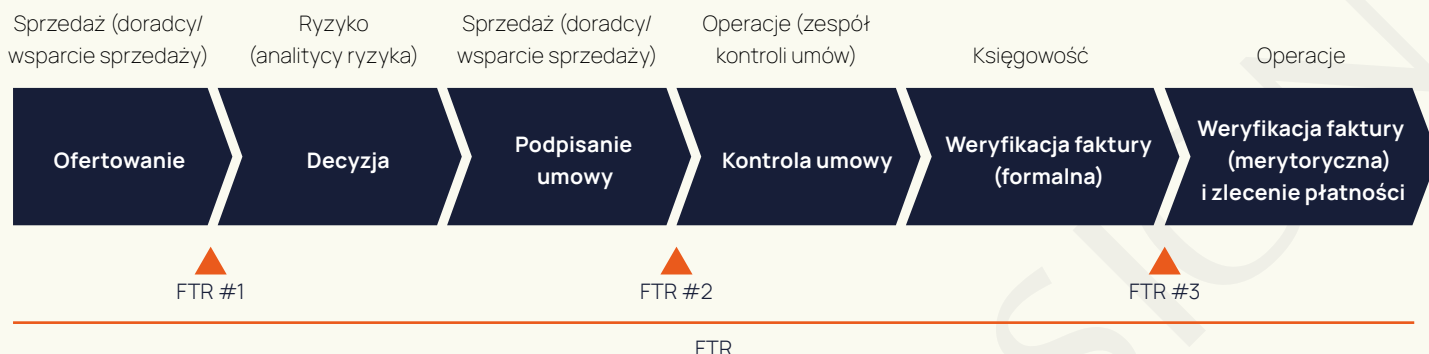
TTC = 14 dni przed optymalizacją procesu, TTC = 7 - 9 dni po optymalizacji procesu

Oczekiwania Klienta banku

Oczekiwany TTC procesu wskazany przez Klientów banku w telefonicznej ankiecie to 3 do 7 dni



JAKOŚĆ W PROCESIE



JAKOŚĆ

	Produkt A			Produkt B			Produkt C		
	Średnia	Automat	Ręczna	Średnia	Automat	Ręczna	Średnia	Automat	Ręczna
FTR (FIRST TIME RIGHT) - % spraw przepracowanych dobrze i za 1 razem dla procesu End-to-End	23%	28%	13%	11%	18%	5%	8%	14%	4%
FTR #1 - % spraw przepracowanych dobrze i za 1 razem na etapie analizy ryzyka - brak pętli związanych z błędami/ brakami	82%	98%	46%	57%	98%	27%	53%	98%	28%
FTR #2 - % spraw przepracowanych dobrze i za 1 razem na etapie weryfikacji umowy - brak pętli związanych z błędami/ brakami	36%	36%	36%	24%	24%	24%	16%	16%	16%
FTR #3 - % spraw przepracowanych dobrze i za 1 razem na etapie weryfikacji FV zakupu - brak pętli związanych z błędami/ brakami	79%	79%	79%	77%	77%	77%	92%	92%	92%

BŁĘDY I BRAKI NA ETAPIE ANALIZY RYZYKA

	Produkt A		Produkt B		Produkt C	
	Automat	Ręczna	Automat	Ręczna	Automat	Ręczna
BRAKI FORMALNE - stosunek braków formalnych (ilościowych) do wszystkich braków (w ocenie ręcznej/automatycznej)	52%	64%	44%	71%	64%	67%
BRAKI MERYTORYCZNE - stosunek braków merytorycznych do wszystkich braków (w ocenie ręcznej/automatycznej)	48%	36%	56%	29%	36%	33%

WNIOSKI

Braki formalne (ilościowe) w ocenie ręcznej wniosku to ponad 50% wszystkich braków, co generuje konieczność powrotu Doradcy do Klienta

Benchmark rynkowy

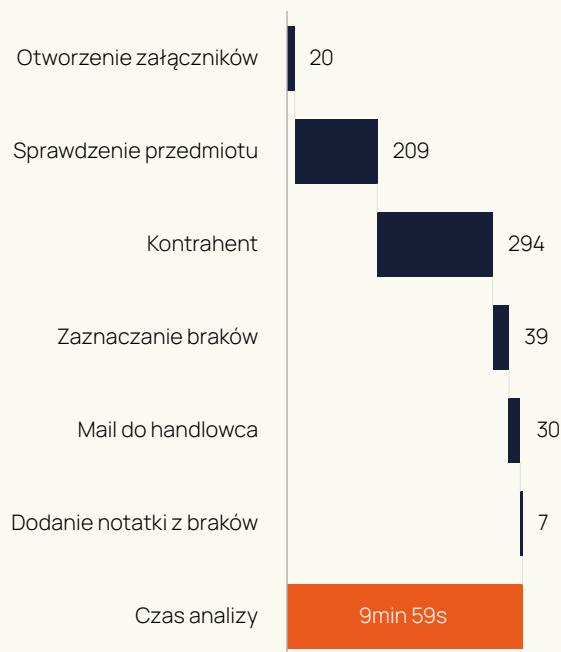
FTR = 35% - 38% przed optymalizacją procesu, FTR = 69% - 82% po optymalizacji procesu



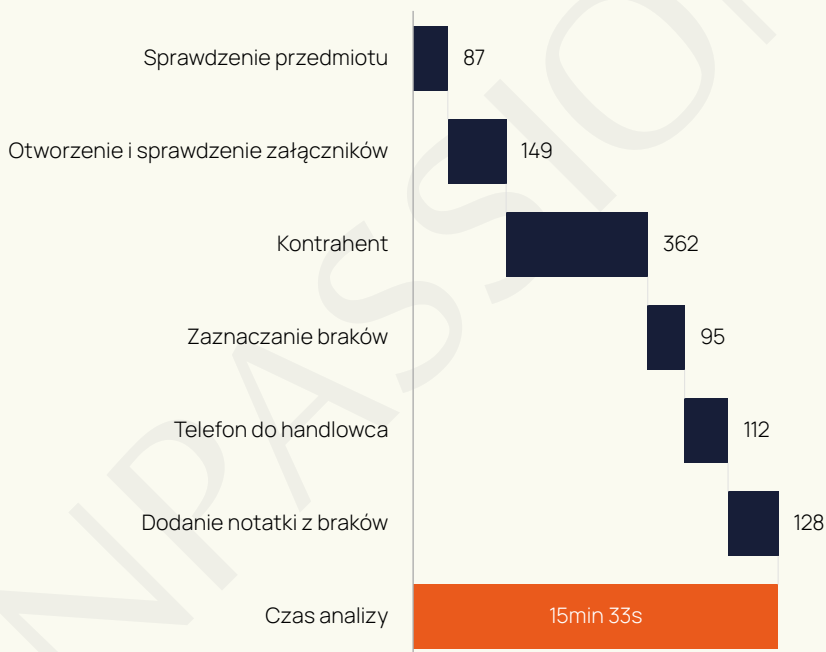
ANALIZA STANDARDÓW PRACY

33% RÓŻNICY W EFEKTYWNOŚCI

Standard: Pracownik #1



Standard: Pracownik #2



27% RÓŻNICY W EFEKTYWNOŚCI

Standard: Pracownik #1



Standard: Pracownik #2





EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW

NARZĘDZIE OBSERWACJI MIGAWKOWYCH - Multi Observation Study (MOS) polega na wrywkowej obserwacji miejsca pracy. W losowych lub ściśle ustalonych momentach kontroluje stanowiska i rejestruje zużycie czasu i wykonywane czynności.

BADANIA MIGAWKOWE oparte są na zasadzie losowo wybranych momentów obserwacji. Rezultatem badań migawkowych jest dokładna analiza wskazanych obszarów, pod względem wartości określonych jako interesujące, ale także pod względem wartości czy zdarzeń, które z punktu widzenia doświadczenia są istotne przy procesie redukcji kosztów, a także

zwiększenia wydajności procesów produkcyjnych i okołoprodukcyjnych.

Ponadto, w wyniku przeprowadzenia analizy migawkowej:

- uzyskuje się obiektywny obraz stanu w jakim znajdują się wskazane obszary,
- identyfikuje się tzw. „wąskie gardła” badanych procesów, którymi mogą być miejsca, osoby lub maszyny,
- zostaje oszacowana wartość pracy wykonywanej przez pracowników, ustalony zostaje rzeczywisty czas poświęcany na rzetelną, „wartościową” pracę, na co jest przeznaczona reszta czasu oraz ile to kosztuje.

Dodające wartość VA

Czynności, które dodają wartość z perspektywy klienta procesu

Marnotrawstwa NVA

Czynności, działania, które nie dodają wartości a ich wykonywanie nie jest oczekiwane z perspektywy klienta procesu

Niezbędne czynności NNVA

Czynności, działania, które nie dodają wartości z perspektywy klienta procesu; jednak ich wykonywanie jest konieczne ze względu na ograniczenia techniczne, systemowe, proceduralne etc.

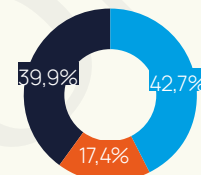


EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW



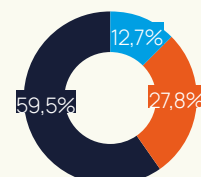
Sprzedaż

6 Regionów Sprzedażowych
200 godzin pomiarowych
40 obserwowanych pracowników



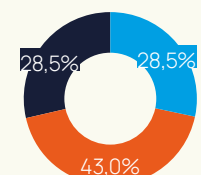
Wsparcie Sprzedaży

5 Regionów ze Wsparciem Sprzedaży
40 godzin pomiarowych
10 obserwowanych pracowników



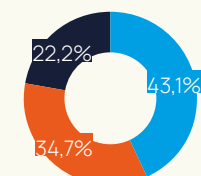
Ryzyko

2 lokalizacje Zespołów Ryzyka
50 godzin pomiarowych
15 obserwowanych pracowników



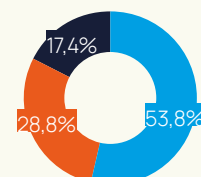
Operacje

2 Centra Operacyjne
35,9 godzin pomiarowych
12 obserwowanych pracowników



Wyceny

1 obserwowana lokalizacja
6,6 godzin pomiarowych
2 obserwowanych pracowników



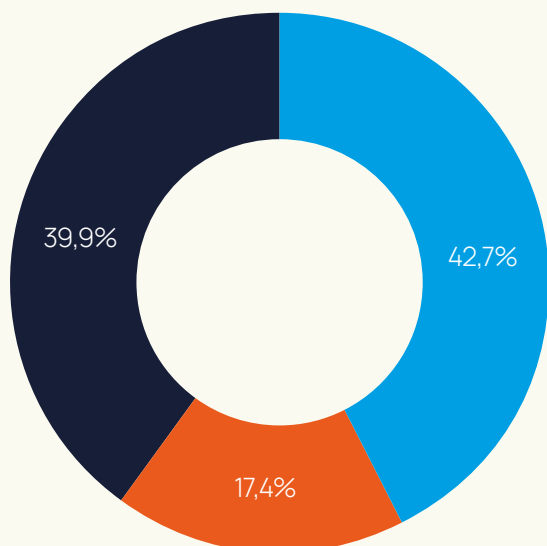
Dodająca wartość VA

Marnotrawstwa NVA

Niezbędne czynności NNVA



EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW | Sprzedaż



TOP 3 VA

- 18% Spotkanie i kontakt z Klientem
- 9% Podpisanie umowy
- 4% Przygotowanie oferty w systemie

TOP 3 NVA

- 5% Poszukiwanie informacji wewnątrz i na zewnątrz zespołu
- 3% Sprawdzanie, szukanie
- 1% Kontakt z Klientem/Dostawcą w sprawie uzupełnienia braków

TOP 3 NNVA

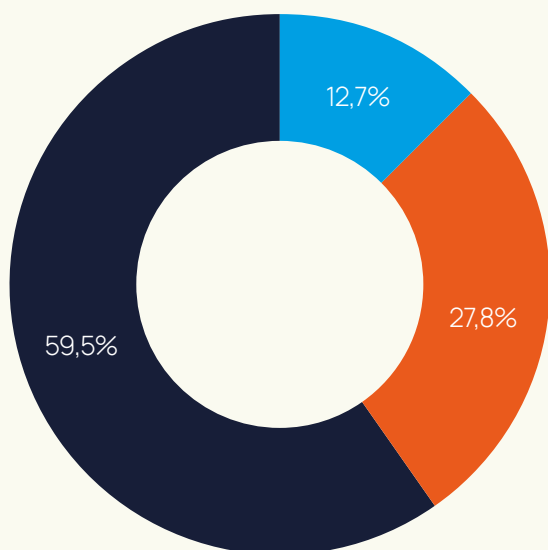
- 7% Uzupełnianie danych Klienta w systemie
- 3% Obsługa skrzynki email
- 1% Weryfikacja dokumentów od Klienta

■ Dodające wartość VA ■ Marnotrawstwa NVA ■ Niezbędne czynności NNVA

Największym zaobserwowanym problemem w obszarze Sprzedaży jest poszukiwanie informacji dotyczących procedur kredytowych i warunków wyceny.



EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW | Wsparcie sprzedaży



TOP 3 VA

- 6% Wsparcie Doradców
- 2% Kontakt z Klientem – posprzedażowy (rozwiązywanie problemów)
- 1% Sprawdzanie modułu

TOP 3 NVA

- 8% Sprawdzanie, szukanie
- 7% Konsultacje z Doradcą/Przełożonym
- 1% Problemy techniczne

TOP 3 NNVA

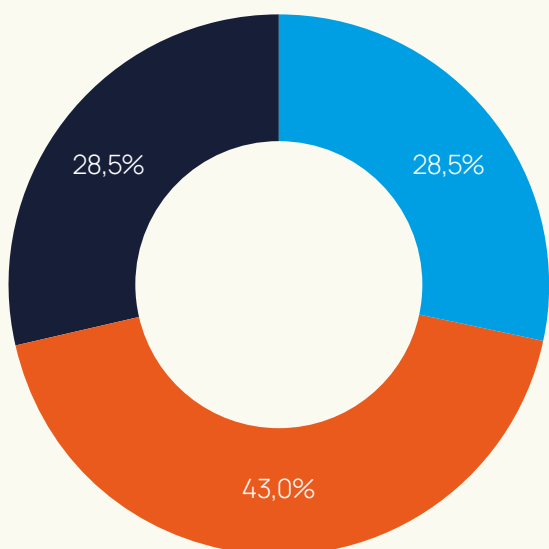
- 18% Obróbka korespondencji
- 5% Przygotowanie dokumentów do archiwizacji
- 4% Drukowanie, skanowanie

■ Dodające wartość VA ■ Marnotrawstwa NVA ■ Niezbędne czynności NNVA

Największym zaobserwowanym problemem w obszarze Wsparcia Sprzedaży jest manualna obróbka korespondencji (wpisywanie do Excela daty wpływu i nadawcy, ręczne wypisywanie adresów odbiorców na kopertach). Praca ma charakter przerywany, dostosowany do potrzeb bieżących Doradców.



EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW | Ryzyko



TOP 3 VA

- 21% Analiza merytoryczna
- 2% Udział w Komitecie Kredytowym
- 2% Analiza w aplikacji i nadawanie ratingu

TOP 3 NVA

- 11% Komunikacja z Doradcą (omówienie braków)
- 9% Analiza formalna (ilościowa) załączników do wniosku
- 6% Analiza wniosku po uzupełnieniu braków

TOP 3 NNVA

- 3% Weryfikacja wniosków z oceny automatycznej
- 3% Konsultacje wewnątrz zespołu
- 3% Obsługa skrzynki email

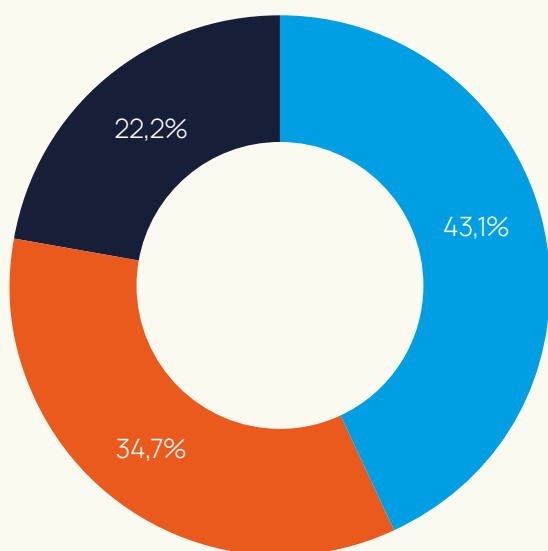
■ Dodające wartość VA ■ Marnotrawstwa NVA ■ Niezbędne czynności NNVA

Największym zaobserwowanym problemem obszaru Ryzyka jest komunikacja z Doradcą celem omówienia braków na wniosku (niekompletne dokumenty finansowe jako najczęściej występujący brak).

Proces akceptacji wniosków prowadzony jest na wydrukach papierowych - konieczność podpisywania oraz archiwizacji wydrukowanych wniosków, co do których decyzja leży w kompetencji danego Analityka. Praca ma charakter przerywany, zależny od różnych kanałów komunikacji z Doradcą.



EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW | Operacje



TOP 3 VA

- 28% Weryfikacja umowy z załącznikami
- 3% Zakładanie dostępu do Portalu Klienta
- 1% Wystawianie faktury

TOP 3 NVA

- 9% Powrót do umowy (weryfikacja uzupełnionych braków)
- 9% Podpisywanie zamówień trójstronnych „na drugą rękę”
- 6% Komunikacja z Doradcą

TOP 3 NNVA

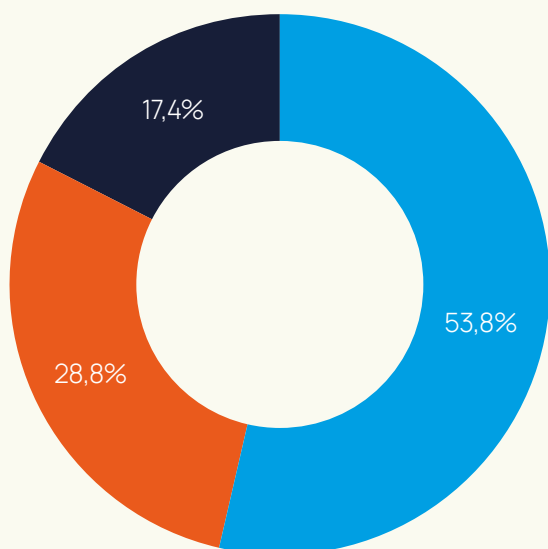
- 3% Wprowadzanie zabezpieczeń
- 3% Przejmowanie umów do weryfikacji (zmiana statusu)
- 2% Drukowanie, skanowanie

■ Dodające wartość VA ■ Marnotrawstwa NVA ■ Niezbędne czynności NNVA

Największym zaobserwowanym problemem jest konieczność weryfikacji uzupełnionych braków (w 7% wszystkich spraw brakuje skanu faktury) oraz czynności związane z weryfikacją płatności wymagających wielokrotnego powrotu do tych samych list kontrolnych.



EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW | Wyceny



TOP 2 VA

- 30%** Analiza wyceny przedmiotu
- 23,8%** Analiza wyceny przedmiotu (skrzynka ogólna, system)

TOP 3 NVA

- 13,8%** Komunikacja z Doradcami
- 7,5%** Sprawdzanie, szukanie
- 5%** Wyliczenie wartości rezydualnej do przyszłej transakcji

TOP 3 NNVA

- 11%** Konsultacje wewnątrz zespołu
- 5%** Weryfikacja raportu z wniosków z systemem
- 1%** Obsługa skrzynki mailowej

Dodające wartość VA

Marnotrawstwa NVA

Niezbędne czynności NNVA

Największym zaobserwowanym problemem jest komunikacja z Doradcami w celu konsultacji wyceny, omówienia przedmiotu leasingu, prośby o dodatkowe dokumenty



EFEKTYWNY PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW – SPRZEDAŻ

CZYNNOŚCI SPRZEDAŻOWE

1. Zbieranie informacji o potrzebach Klienta
2. Przygotowanie oferty dla Klienta
3. Przekazywanie oferty Klientowi (mail/telefon)
4. Wyjazd na ofertowanie do Klienta
5. Negocjowanie oferty z Klientem
6. Informowanie Klienta o decyzji
7. Informowanie Klienta o procesie, w tym udostępnianie szablonów dokumentów
8. Negocjowanie warunków umowy z Klientem
9. Wyjazd na podpisanie umowy z Klientem
10. Rozmowa z Doradcą Banku
11. Spotkanie z Klientem w oddziale - oferta
12. Rozmowa telefoniczna z Klientem dotycząca polisy
13. Rozmowa/kontakt z Dostawcą dotycząca przebiegu procesu
14. Nawiązywanie współpracy z Dostawcą (kontakt, wyjazd)
15. Obsługa korespondencji bieżącej (mail)
16. Wyjazd do Dostawcy - dostarczanie/odbiór dokumentów
17. Przygotowanie dokumentów i danych do umowy - kontakt z Klientem/Dostawcą

48%



52%

CZYNNOŚCI ADMINISTRACYJNE

1. Kompletowanie i weryfikacja dokumentów od Klienta/Dostawcy
2. Wpisanie wniosku do systemu do analizy
3. Rozmowa/kontakt z Dostawcą (wyjaśnienia/doprecyzowanie)
4. Przygotowanie dokumentów do wysyłki do Archiwum (wydruk i uzupełnienie listy kontrolnej)
5. Weryfikacja wyceny od Rzeczoznawcy
6. Sprawy administracyjno-techniczne (np. przyjęcie przesyłki, wydawanie dowodów rejestracyjnych w Oddziale)
7. Podpinanie modułu do systemu, zlecenie płatności
8. Niszczenie dokumentów (stanie przy niszczeniu)
9. Wyjazd do Wydziału Komunikacji (dostarczenie dokumentów)
10. Czynności związane z rejestracją
11. Wyjazd do Klienta (dostarczenie tablic rejestracyjnych)
12. Rozwiązywanie problemów (np. błąd na fakturze)
13. Przypominanie Klientom o konieczności wpłaty
14. Uzupełnianie braków do umowy po jej podpisaniu (np. Beneficjent Rzeczywisty, brakujące pieczętki funkcyjne)
15. Uzupełnienie brakujących dokumentów do Archiwum
16. Konsultacje z innym Doradcą (poszukiwanie informacji)
17. Osobista konsultacja z Działem Wycen banku
18. Konsultacje z Przełożonym
19. Poszukiwanie osoby kontaktowej właściwej do rozwiązania problemu
20. Wydruki dokumentów
21. Awaria systemu

WNIOSKI

Podczas pomiarów zaobserwowano różny zakres wsparcia Doradców przez pracowników Wsparcia Sprzedaży w ramach czynności administracyjnych związanych z obsługą procesu sprzedaży leasingów oraz rejestracją (1% obserwowanego czasu pracy), rozliczeniami prowizji dla Dostawców. W wybranych lokalizacjach zakres wsparcia zależy od posiadanego stanowiska (ekspert ma zagwarantowane wsparcie na poczet realizacji wyższego planu sprzedaży). Zauważono także różnice w zakresie zadań wykonywanych przez Wsparcie oraz ilości obsługiwanych Doradców. Jedynie 52% zbiorczego czasu pracy Doradców zajęły czynności sprzedażowe

Ze zgłoszonych uwag eksperckich wynika, że występują także inne czynności administracyjne: cesje oraz przedterminowe kończenie umów. Nie zostały one jednak zaobserwowane w trakcie badania

Czynność wpisania i uzupełnienia wniosku w systemie zajmuje średnio 6:44 min

Najbardziej czasochłonne jest szukanie i wyjaśnianie, np.: braku zgody na rejestrację (z Operacjami), problemów z błędnie zweryfikowanymi fakturami z wypłatą prowizji dla Dostawcy



REALIZACJA OCZEKIWAŃ KLIENTA

Net Promoter Score klientów banku

Biorąc pod uwagę tylko proces realizacji transakcji leasingu, jak bardzo prawdopodobne jest, że poleciłabyś/poleciłby Pani/Pan bank innym firmom?

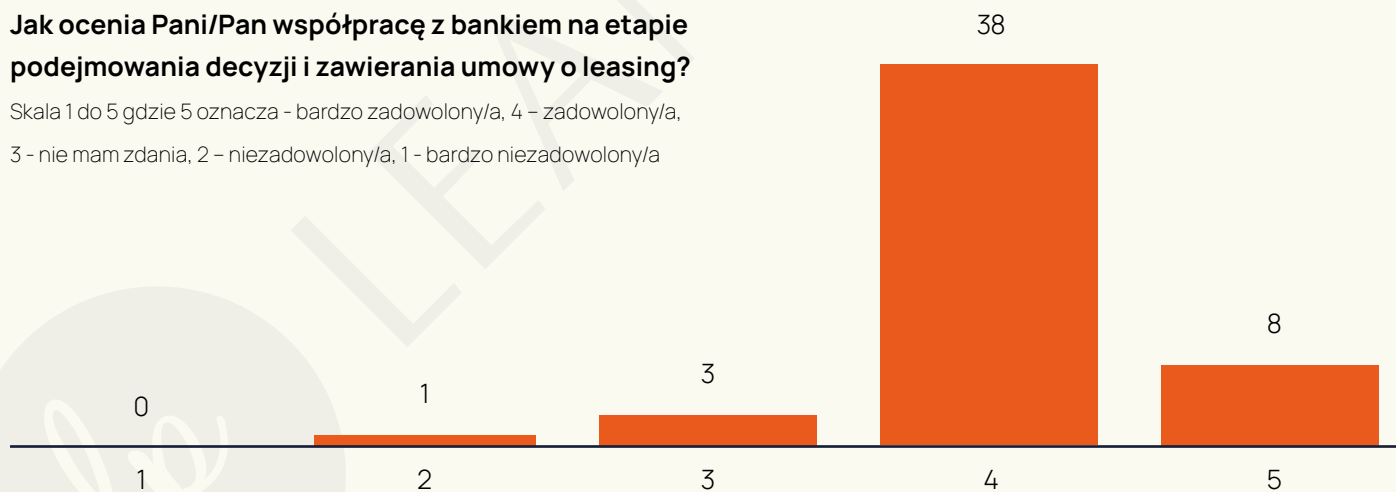
Skala 1 do 10, gdzie 1 oznacza „zupełnie nieprawdopodobne”, a 10 oznacza „bardzo prawdopodobne”. Im wyższa ocena tym wyższa chęć polecenia



Ocena współpracy z bankiem

Jak ocenia Pani/Pan współpracę z bankiem na etapie podejmowania decyzji i zawierania umowy o leasing?

Skala 1 do 5 gdzie 5 oznacza - bardzo zadowolony/a, 4 – zadowolony/a, 3 - nie mam zdania, 2 – niezadowolony/a, 1 - bardzo niezadowolony/a



WNIOSKI

NPS (Net Promoter Score), czyli wskaźnik oceny lojalności Klientów wynosi 0. Co oznacza, że odsetek Klientów w pełni zadowolonych i gotowych polecać bank innym firmom jest dokładnie taki sam co Klientów niezadowolonych.

Średnia ocena współpracy z bankiem na etapie podejmowania decyzji i zawierania umowy o leasing to 4. Klienci w swoich komentarzach najczęściej zwracali uwagę na: obszerny zbiór dokumentów, który musieli dostarczyć do decyzji, konieczność uzupełniania braków w dokumentacji oraz długi czas oczekiwania na decyzję.

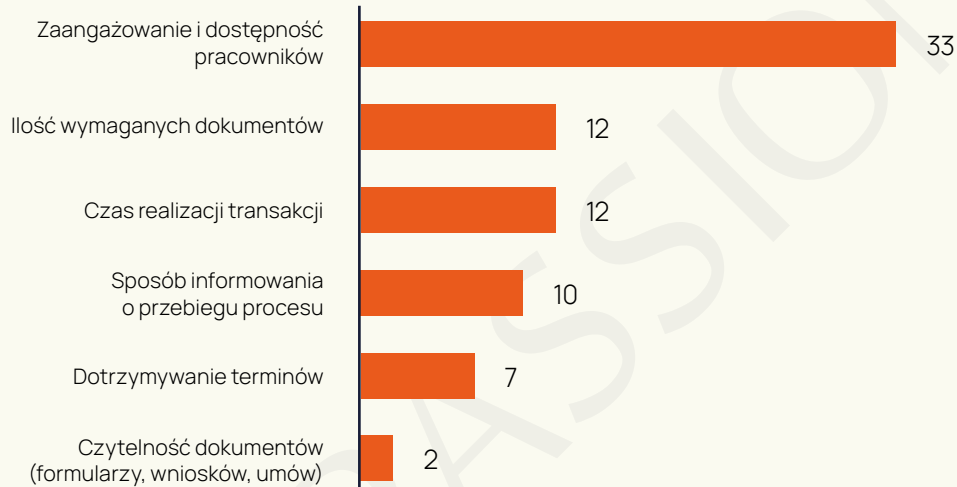


REALIZACJA OCZEKIWAŃ KLIENTA

Co wpłynęło pozytywnie na zadowolenie Klientów

Z których z poniższych aspektów niezależnie od ogólnej oceny jest Pani/ Pan zadowolona/y?

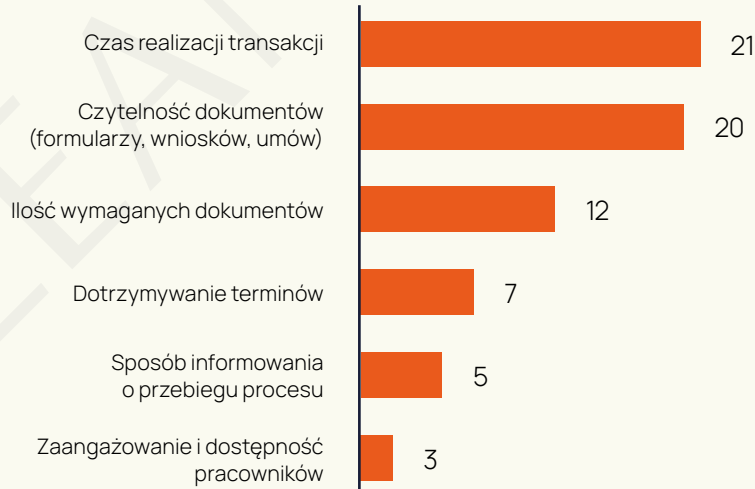
Klient mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź



Co wpłynęło negatywnie na zadowolenie Klientów

Który z poniższych aspektów niezależnie od ogólnej oceny wymaga wg Pani/Pana poprawy?

Klient mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź



WNIOSKI

W 33 przypadkach Klienci banku wskazali, że głównym elementem pozytywnie wpływającym na ich satysfakcję z udziału w procesie leasingowym było zaangażowanie i dostępność pracowników. 25% ankietowanych klientów uznało, że doradztwo / kompetencje doradcy jest dla nich kluczowym elementem decydującym o wyborze firmy leasingowej.

W 21 przypadkach Klienci banku wskazali, że głównym elementem negatywnie wpływającym na ich satysfakcję z udziału w procesie leasingowym był czas realizacji transakcji. 40% ankietowanych klientów wskazało, że czas od momentu złożenia wniosku do podpisania umowy jest „raczej długi”.

KLUCZOWE WNIOSKI Z ANALIZY: FAKTY I DANE



EFEKTYWNY PRZEPŁYW PROCESU

Lead Time procesu = **13,9 dnia**

First Time Right = **23%**



STANDARDOWE PROCESY

% różnicy w czasie procesowania do **36%**



EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW

% czynności stanowiących
marnotrawstwo (NVA) = **27,8%**



EFEKTYWNY PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW

% czynności administracyjnych
w sprzedaży = **48%**



REALIZACJA OCZEKIWAŃ KLIENTA

Ocena współpracy z Bankiem (1-5) = **4**

Ocena NPS = **0**



DOJRZAŁE ZARZĄDZANIE PROCESAMI

Liczba punktów w audycie dojrzałości
zarządzania procesami (1-12) = **4,4**

REKOMENDACJE

Kluczowe rekomendacje po przeprowadzeniu Analizy Stanu Obecnego

- **Standaryzacja procesów** – ujednolicenie sposobu działania w kluczowych obszarach w celu ograniczenia rozbieżności i skrócenia czasu realizacji.
- **Wyznaczenie właścicieli procesów** – przypisanie odpowiedzialności za realizację i efektywność procesów end-to-end.
- **Ograniczenie czynności administracyjnych w obszarze sprzedaży** – przeniesienie zadań wspierających do innych ról, aby zwiększyć efektywność działań handlowych.
- **Wdrożenie wybranych inicjatyw optymalizacyjnych** – w pierwszej kolejności tych, które nie wymagają wsparcia IT i mogą być zrealizowane szybko (75% wszystkich inicjatyw).
- **Rozwój kompetencji w zakresie zarządzania procesowego** – zwiększenie dojrzałości organizacji w oparciu o model 12-elementowy.
- **Uspójnienie struktury organizacyjnej z logiką procesów** – w celu wyeliminowania rozproszenia odpowiedzialności i marnotrawstwa.

Rekomendacje dot. skrócenia Lead Time

Aby skrócić Lead Time i poprawić wskaźnik FTR, zaleca się:

- **Standaryzację dokumentacji leasingowej**, aby ograniczyć błędy i braki (modyfikacja formularzy wniosków, wprowadzenie bardziej czytelnych i jednoznacznych instrukcji).
- **Automatyzację przepływu dokumentacji**, co po-

zwoli na eliminację zbędnych opóźnień i ręcznych interwencji.

- **Wdrożenie jednoetapowej kompleksowej weryfikacji w analizie ryzyka**, co ograniczy konieczność wielokrotnych poprawek i skróci czas procesowania wniosków.

Rekomendacje dot. optymalizacji wykorzystania zasobów ludzkich

W celu poprawy efektywności operacyjnej zespołów zaleca się:

- **Redukcję obciążenia doradców czynnościami administracyjnymi**, poprzez przekazanie ich do dedykowanego zespołu wsparcia sprzedaży.
- **Wdrożenie automatycznego systemu zarządza-**

nia pracą, eliminującego konieczność korzystania ze skrzynek mailowych do przetwarzania zgłoszeń.

- **Rozwój kompetencji zespołów w oparciu o matrycę kompetencji i standardy pracy**, co pozwoli na bardziej efektywne zarządzanie personelem i eliminację zbędnych czynności.

Rekomendacje dot. wdrożenia zaawansowanego systemu raportowania i monitorowania procesów

Aby zwiększyć przejrzystość zarządzania operacyjnego, zaleca się:

- **Integrację systemów raportowania**, aby umożliwić monitorowanie wszystkich istotnych elementów procesu leasingowego w jednym miejscu.
- **Wprowadzenie regularnych cykli optymalizacji procesów w ramach kultury Lean**, co pozwoli na

bieżące monitorowanie wskaźników efektywności i wprowadzanie usprawnień.

- **Ustalenie standardów komunikacji błędów i braków w dokumentacji**, co pozwoli na zmniejszenie liczby pętli procesowych i poprawę jakości danych wejściowych.

INICJATYWY OPTYMALIZACYJNE ORAZ POTENCJAŁ ZMIAN

Wdrożenie inicjatyw pozwoli poprawić jakość, czas realizacji procesu i utrzymać zmiany

Skrócenie TTC o 40% | Poprawa FTR o 34% | Wzrost liczby punktów w audycie dojrzałości zarządzania do 7

22 inicjatywy optymalizacyjne do uruchomienia

75% inicjatyw bez znaczącego zaangażowania IT

6 kluczowych inicjatyw wpływających na realizację celów

Inicjatywy optymalizacyjne koncentrują się w głównej mierze na zapewnieniu jakości (kompletność dokumentów/informacji), która w największym stopniu determinuje czas trwania procesu oraz jego ogólną ocenę przez jego Klientów. Wdrożenie inicjatyw procesowych będzie skuteczne oraz trwałe tylko w przypadku jednoczesnego

wdrożenia zaproponowanych zmian kulturowych oraz zarządczych polegających na wyznaczeniu jasnych i wszystkich znanych celów, włączenie pracowników w regularne cykle optymalizacji cel – wynik – kaizen, strukturalny rozwój oraz wdrożenie nowych pracowników w oparciu o matrycę i plany rozwoju kompetencji.

6 GŁÓWNYCH REKOMENDACJI KIERUNKOWYCH

Zapewnienie, że dokumentacja leasingowa ogranicza do minimum możliwość wystąpienia błędów i braków

(formularze wniosku i załączniki, modyfikacja na bardziej czytelne, zrozumiałe, interaktywne, jednoznacznie interpretowane przez Klienta i Doradcę)

Weryfikacja wymogów niezbędnych do podjęcia decyzji w celu ograniczenia wymaganej dokumentacji

Wprowadzenie standardu przeprowadzenia jednoetapowej kompleksowej weryfikacji na etapie Analizy Ryzyka

Weryfikacja oparta jedynie o analizę merytoryczną, etap analizy kompletności i dokładności przesunięty na Wsparcie Sprzedaży (bądź zapewnienie przez Doradców), etap weryfikacji Klienta w bazach zewnętrznych przesunięty na etap Wsparcia Sprzedaży, przestrzeganie jednolitego podejścia do komunikacji błędów/ braków Doradcom

Ustalenie zakresu czynności realizowanych przez Wsparcie Sprzedaży na poczet odciążenia Doradców w czynnościach administracyjnych i zapewnienie odpowiednich dostępów w systemie do realizacji zadań

Ustalenie ilości Doradców przypadających na 1 pracownika Wsparcia Sprzedaży, ograniczenie czynności Wsparcia Sprzedaży nie przynoszących wartości z perspektywy Klienta (czynności NVA) błędów/braków Doradcom

R16. Krok docelowy: zlikwidowanie skrzynek generycznych i zastąpienie automatycznym systemem pozwalającym na zarządzanie pracą

Krok pośredni: przegląd skrzynek pod kątem ich aktualnej aktywności i decyzja co do zasadności ich modyfikacji (np. adresu na bardziej intuicyjny) lub likwidacji, ustalenie bezpośredniej ścieżki udzielania odpowiedzi na zapytania klientów w celu ograniczenia zaangażowania Doradców w realizację czynności niesprzedażowych

Wdrożenie kultury ciągłego doskonalenia

Regularny pomiar i analiza procesu (FTR, LT, TTY, TTA, TTC, CR – CZAS OCZEKIWANIA, EFEKTYWNOŚĆ PROCESOWA, REZYGNACJA KLIENTA, NPS), rozwój pracowników w oparciu o matrycę kompetencji i standardy

POTENCJALNE OSZCZĘDNOŚCI

40%

Skrócenie TTC

34%

Poprawa FTR dla procesu END to END

~40%

Uwolnienie czasu pracy Analityków w Zespole Ryzyka + dodatkowo ograniczenie kosztów wydruków, eksploatacji drukarek

do 25%

Ograniczenie czasu pracy Doradców poświęconych na czynności administracyjne

PODSUMOWANIE

Analiza Stanu Obecnego (ASO) w firmie leasingowej, przeprowadzona w okresie marzec-kwiecień 2024, objęła kompleksowe zbadanie kluczowych procesów operacyjnych z uwzględnieniem ich efektywności, stopnia standaryzacji, udziału czynności niewnoszących wartości oraz poziomu dojrzałości zarządzania. Prace trwały 6 tygodni i obejmowały warsztaty z kadrą zarządzającą, mapowanie procesów z udziałem właścicieli i uczestników, a także pomiar efektywności oraz identyfikację potencjału do usprawnień.

Zdiagnozowano istotne wyzwania organizacyjne, m.in. brak standaryzacji działań (różnice w czasie realizacji sięgające 36%), rozproszoną odpowiedzialność w procesach, niski poziom dojrzałości procesowej (4,4/12) oraz wysoką skalę marnotrawstwa – średnio 27,8% czynności uznano za niewnoszące wartości. Uwagę zwrócono także na niewłaściwe wykorzystanie zasobów – niemal połowę czasu pracy zespołu sprzedaży zajmowały działania administracyjne, niezwiązane bezpośrednio z realizacją celów handlowych.

Efektem analizy było opracowanie szczegółowej mapy procesów leasingowych oraz lista 22 inicjatyw optymalizacyjnych, z czego aż 75% może zostać wdrożona bez potrzeby angażowania działu IT. Dzięki temu firma zyskała konkretne wskazówki, co można usprawnić szybko, bezkosztowo i z dużym wpływem na efektywność operacyjną. Analiza pozwoliła także zidentyfikować lukę pomiędzy strukturą organizacyjną a rzeczywistym przebiegiem procesów, co otwiera przestrzeń do dalszych działań uspołniających logikę operacyjną z odpowiedzialnością i rolami w firmie.

Podsumowując, analiza stanu obecnego dostarczyła firmie leasingowej rzetelnego obrazu funkcjonowania organizacji „tu i teraz” oraz stworzyła silną podstawę do świadomego projektowania zmian. Wnioski z analizy stanowią punkt wyjścia do poprawy jakości obsługi, skrócenia czasów realizacji i zwiększenia efektywności pracy – a co najważniejsze, pozwalają firmie budować przewagę konkurencyjną w sposób uporządkowany i systemowy.

ASO – DLACZEGO WARTO

Największym wrogiem skutecznej transformacji jest brak twardych danych. Bez diagnozy firma często podejmuje błędne decyzje, inwestując w niewłaściwe obszary lub wdrażając rozwiązania, które nie przynoszą oczekiwanych efektów. Analiza Stanu Obecnego pozwala postawić precyzyjną diagnozę i wdrożyć zmiany tam, gdzie rzeczywiście są potrzebne.

Firmy często zastanawiają się, czy warto poświęcać czas i zasoby na taką diagnozę. Ten raport pokazuje, że inwestycja w rzetelną analizę zwraca się wielokrotnie, ponieważ pozwala zidentyfikować rzeczywiste źródła problemów i podjąć działania, które przynoszą realne efekty biznesowe.

Dzięki przeprowadzeniu ASO firmy uzyskują obraz swojej rzeczywistej sytuacji, a dzięki rekomendacjom i wsparciu Leanpassion wiedzą, jakie zmiany wprowadzić i w jaki sposób to zrobić, by osiągnąć mierzalne wyniki.

Jeśli Twoja organizacja również zmaga się z podobnymi wyzwaniami, warto rozważyć przeprowadzenie rzetelnej analizy stanu obecnego. To pierwszy krok do lepszej przyszłości! Porozmawiajmy o najpilniejszych wyzwaniach Twojej firmy:



[https://leanpassion.pl/
bezplatna-konsultacja](https://leanpassion.pl/bezplatna-konsultacja)

