

Egy banki stratégiai projekt tanulságai

Devizahiteles elszámolási projekt az Erste Bankban

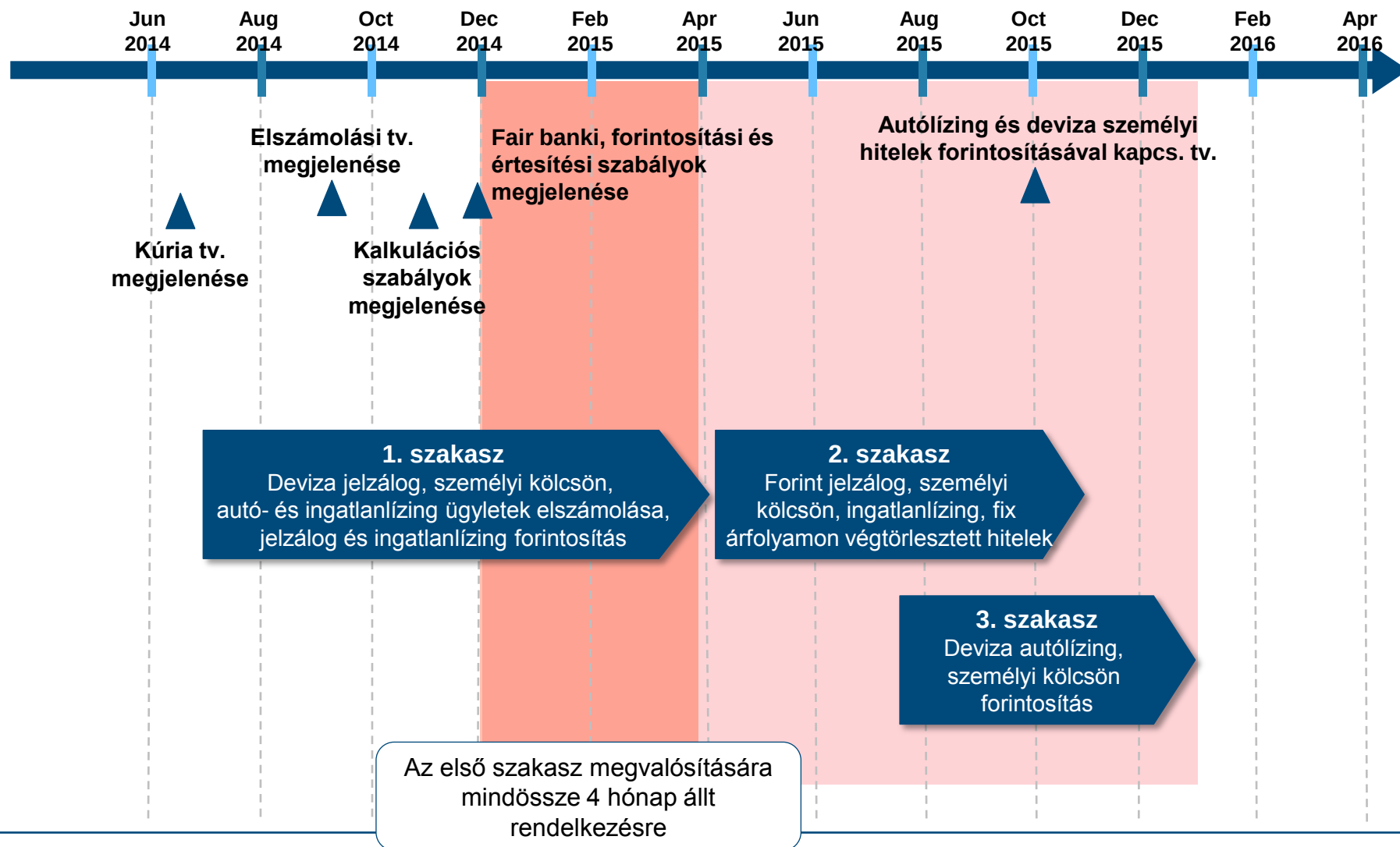
Balaton László

osztályvezető, Projekt Portfólió Menedzsment Osztály
Erste Bank Hungary Zrt.

19. Projektmenedzsment Fórum

Budapest, 2016. április 7.

A devizahiteles elszámolás és forintosítás három fő szakaszra volt bontható, célja a tisztességtelenül felszámított kamatok, díjak elszámolása és a devizahitelek kivezetése volt



A devizahiteles elszámolási projekt számokban

Érintett ügyletek száma

400 000+

Érintett időszak

10 év

(archív rendszerek visszanyitása)

Forintosítás

100 000+ szerződés

Tájékoztató levél

400 000+

Párhuzamos projektek száma

30+

Első fázisra
rend. álló idő

4 hónap

(elszámolási képlet megjelenésétől
az elszámolásig)

Komplexitás

I. számú elszámolási módszertan

1. Az I. számú elszámolási módszertan képlete:

- 1) $T_{t+1}^A = T_t^A + \left(\frac{e^{\frac{V}{NWB}}}{e^{\frac{V}{NWB}}} \right)$
 - 2) $r_{t+1}^T = r_{t+1-1}^T + \Delta^T r_{t+1}^T + \Delta^{NT} r_{t+1}^T$
 - 3) $r_{t+1}^T = r_{t+1-1}^T + \Delta^T r_{t+1}^T$
 - 4) $r_{t+1}^A = \min(r_{t+1}^T, r_{t+1}^N)$
 - 5) $f_{t+1}^T = f_{t+1-1}^T + \Delta^T f_{t+1}^T + \Delta^{NT} f_{t+1}^T$
 - 6) $f_{t+1}^T = f_{t+1-1}^T + \Delta^T f_{t+1}^T$
 - 7) $f_{t+1}^A = \min(f_{t+1}^T, f_{t+1}^N)$
 - 8) $F_{t+1}^T = F_{t+1-1}^T + \Delta^T F_{t+1}^T + \Delta^{NT} F_{t+1}^T + F_{t+1}^{SZ}(T_j, f_{t+1}^T)$
 - 9) $F_{t+1}^T = F_{t+1-1}^T + \Delta^T F_{t+1}^T + F_{t+1}^{SZT}(T_j^A, f_{t+1}^T)$
 - 10) $F_{t+1}^A = \min(F_{t+1}^T, F_{t+1}^{NT}) + F_{t+1}^{SZ}(T_j^A, f_{t+1}^A)$
 - 11) $X_{t+1} = [I_{t+1}(T_{t+1-1}, r_{t+1}^A) + P_{t+1}(T_{t+1-1}, r_{t+1}^A, n_{t+1}) + F_{t+1}] + \left(\frac{e^{\frac{V}{NWB}}}{e^{\frac{V}{NWB}}} \right)$
 - 12) $X_{t+1}^A = I_{t+1}^A(T_{t+1-1}^A, r_{t+1}^A) + P_{t+1}^A(T_{t+1-1}^A, r_{t+1}^A, n_{t+1}) + F_{t+1}^A$
 - 13) $K_{t+1} = X_{t+1} - X_{t+1}^A$
 - 14) $T_{t+1}^A = T_{t+1-1}^A - P_{t+1}^A - K_{t+1}$
- i=0, 1, 2, ..., k, ahol

IT

40+ IT rendszer
30+ beszállító

Projekt csapat

250 fő
csúcsidőben

Ideiglenes
munkaerő

100+
felvett ideiglenes munkatárs

Projekt költség

1 mrd +

Lehetetlen küldetés?

Az Erste menedzsment válasza: tekintsünk rá lehetőségként: ügyfélélmény fokozása, ügyfélkapcsolat, jogszabályoknak való teljeskörű megfelelés igénye → **stratégiai projekt**

Főbb tanulságok – 1

Scope és határidőkockázatok kezelése

- **komplex feladat,**
- **extrém rövid határidőkkel,**
- 2014. decemberig folyamatosan **változó kalkulációs logikával** és elszámolási-értesítési szabályokkal



A projekt **korai indítása** (2014. július).



A projekt **top prioritásként** való kezelése.



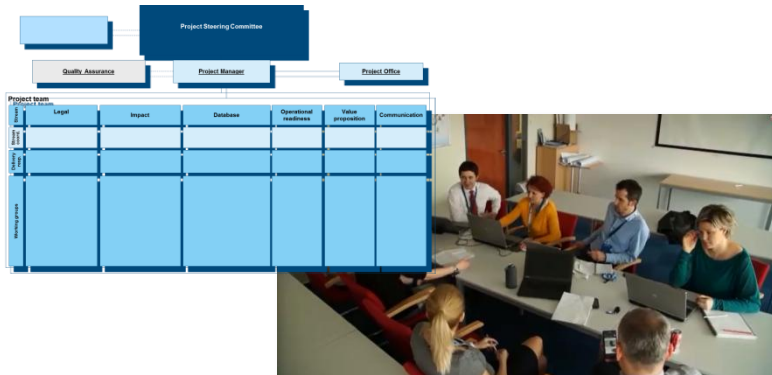
A Bank **legjobb szakembereinek** allokálása a projektre.

Hatékony megvalósítást és kommunikációt biztosító **projekt működési struktúra kialakítása**

- projekt streamenként dedikált projektvezető,
- felelős üzleti ownerek kijelölése,
- projektvezetés teljes felhatalmazása a gyors döntéshozatalra),
- felelősség delegálása a releváns szakmai szintekre (szubszidiaritás)

Részvétel a bankszövetségi egyeztetéseken a **változások** folyamatos, **naprakész nyomonkövetése** érdekében.

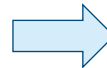
Az elszámoló-motor **fejlesztésének korai megkezdése** már az első szabályváltozatok megjelenésekor, felvállalva az elsüllyed költségeket.



Főbb tanulságok – 2

Belső kommunikációs kockázatok kezelése

- Projekt **résztvevők és szakterületek nagy száma** (teljes lakossági banküzem: jog, termékfejlesztés, operáció, kockázatkezelés, számvitel, IT)
- Feladat komplexitása
- Részletszabályok folyamatos változásából** adódó szakértői félreértésekből adódó potenciális hibák



Hétindító ún. „integrációs megbeszélés”: az egyes projektek üzleti ownerei egymásnak számoltak be az előrehaladásukról és a legfrissebb jogszabályi egyeztetésekről és változásokról.

Az utolsó szabályok megjelenésével a teljes team (kb. 150 fő) számára egy félnapos tájékoztató keretében összefoglaltuk a végleges szabályokat, a megvalósítást bemutató terveket, ütemezést és feladatokat (**azonos tudásszintre hozás**). Az átfogó tájékoztató anyagot minden team tag számára elérhetővé tettük.

A projekt előrehaladásáról és a front office számára az ügyfelek számára kommunikálendő kulcs üzenetekről ill. válaszokról folyamatos frissítésű **intranet oldalt** üzemeltettünk.

MNB képlet

1) $T_{t+1}^A = T_t^A + \left(\frac{\partial T^A}{\partial T} \right)$	$C_t^{EXP/DB} = F_t + \frac{(e_t^{EXP/DB} - e_t^F)}{e_t^{EXP/DB}}$	$C_t^{WF} = (T_t + F_t) \cdot \frac{(e_t^{EXP/DB} - e_t^F)}{e_t^{EXP/DB}}$
2) $r_{t+1} = r_{t+1-1} + \Delta^r r_{t+1} + \Delta^{WT} r_t$	$C_{t+1}^{EXP/DB} = C_t^{EXP/DB} \cdot \left(1 + r_{t+1}^A \right) + (X_{t+1})$	$C_{t+1}^{banat} = 0$
3) $r_{t+1}^A = r_{t+1-1}^A + \Delta^r r_{t+1}^A$	$r_{t+1} = r_{t+1-1} + \Delta^r r_{t+1} + \Delta^{WT} r_t$	$C_{t+1}^{WF} = C_t^{WF} \cdot (1 + r_{t+1}) + \left[X_{t+1} + \left(\frac{e_{t+1}^F - e_{t+1}^{EXP/DB}}{e_{t+1}^F} \right) \right]$
4) $r_{t+1}^F = \min(r_{t+1}^A, r_{t+1}^F)$	$r_{t+1}^F = r_{t+1-1}^F + \Delta^r r_{t+1}^F$	$T_{t+1}^{WF} = T_{t+1} + C_{t+1}^{WF}$
5) $f_{t+1} = f_{t+1-1} + \Delta^f f_{t+1} + \Delta^{WT} f_t$	$f_{t+1}^A = \min(r_{t+1}, r_{t+1}^A)$	$l_{t+1} = T_{t+1}^{WF} \cdot r_{t+1}^A$
6) $f_{t+1}^A = f_{t+1-1}^A + \Delta^f f_{t+1}^A$	$X_{t+1} = [l_{t+1}(r_{t+1-1} - r_{t+1}) + P_{t+1}(r_{t+1})]$	$r_{t+1}^F = r_{t+1-1}^F + \Delta^r r_{t+1}^F$
7) $f_{t+1}^F = \min(f_{t+1}, f_{t+1}^A)$	$X_{t+1}^F = f_{t+1}^F(r_{t+1-1} - r_{t+1}^A) + P_{t+1}^F(r_{t+1}^A)$	$r_{t+1}^A = r_{t+1-1}^A + \Delta^r r_{t+1}^A$
8) $F_{t+1} = F_{t+1-1} + \Delta^F F_{t+1} + \Delta^{WT} F_t$	$f_{t+1}^F = f_{t+1-1}^F + \Delta^f f_{t+1}^F$	$r_{t+1}^F = \min(r_{t+1}, r_{t+1}^F)$
9) $F_{t+1}^A = F_{t+1-1}^A + \Delta^F F_{t+1}^A$	$f_{t+1}^A = f_{t+1-1}^A + \Delta^f f_{t+1}^A$	$C_{t+1}^{banat} = C_{t+1}^{banat} \cdot \left(1 + r_{t+1}^A \right) + (l_{t+1} - f_{t+1}^F) + (F_{t+1} - F_{t+1}^A)$
10) $F_{t+1}^F = \min(F_{t+1}^A, F_{t+1}^F) + F_{t+1}^{WT}$	$f_{t+1}^F = \min(f_{t+1}, f_{t+1}^A)$	$f_{t+1}^A = f_{t+1-1}^A + \Delta^f f_{t+1}^A$
11) $X_{t+1} = [l_{t+1}(r_{t+1-1} - r_{t+1}) + P_{t+1}(r_{t+1})]$	$r_{t+1}^F = r_{t+1-1}^F + \Delta^r r_{t+1}^F$	$f_{t+1}^F = \min(f_{t+1}, f_{t+1}^A)$
12) $X_{t+1}^F = f_{t+1}^F(r_{t+1-1} - r_{t+1}^A) + P_{t+1}^F(r_{t+1}^A)$	$r_{t+1}^A = r_{t+1-1}^A + \Delta^r r_{t+1}^A$	$F_{t+1} = F_{t+1-1} + \Delta^F F_{t+1} + \Delta^{WT} F_t$
13) $R_{t+1} = X_{t+1} - X_{t+1}^F$	$r_{t+1}^F = \min(r_{t+1}, r_{t+1}^F)$	$F_{t+1}^A = F_{t+1-1}^A + \Delta^F F_{t+1}^A$
14) $T_{t+1}^A = T_t^A + \left(\frac{\partial T^A}{\partial T} \right)$	$r_{t+1}^A = r_{t+1-1}^A + \Delta^r r_{t+1}^A$	$F_{t+1}^F = \min(F_{t+1}^A, F_{t+1}^F) + F_{t+1}^{WT}$

Főbb tanulságok – 3

IT fejlesztési kockázatok kezelése

- Komplex elszámolási logika,
- 40+ IT rendszer,
- 30+ beszállító,
- 50+ IT és tesztelő munkatárs munkájának koordinációja
- → a fentiek együtt **jelentős IT integrációs és megvalósítási kockázatot** rejtettek magukban



Az IT integrációért felelős IT lead kijelölése

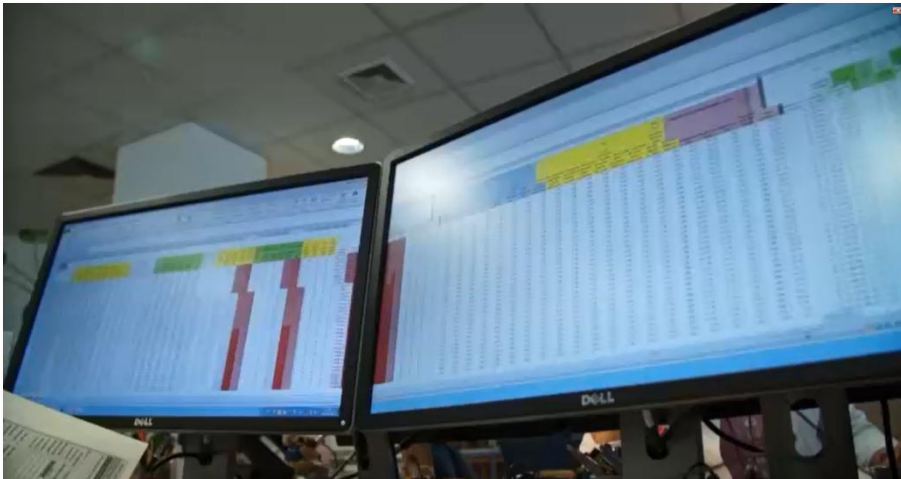
Külön dedikált tesztszoba kialakítása, a fejlesztésben és tesztelésben résztvevő banki funkciók **egy helyre költöztetése**

Külső tesztelő erőforrás azonnali bevonása a potenciális csúszás felismerésekor

Napi standup státuszmeeting bevezetése az IT megvalósítást végző team számára

Kvázi „**sprintek**” segítségével fókuszált figyelem a jogszabályok által előírt egyes feladatokra, azok prioritásának megfelelően

Külső minőségbiztosító partner korai bevonása



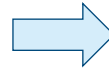
Főbb tanulságok – 4

Operációs kockázatok kezelése

Felfokozott ügyfélvárakozásokból, nyitott kérdésekből, potenciális panaszokból álló **ügyfélroham hatása** az operációra nehezen volt becsülhető



Részletes létszámmodel kidolgozása, hiányzó kapacitások pótlása ideiglenes munkavállalókkal.



Az operációs hatásokat figyelembe vevő levélküldési ütemezés került kidolgozásra (ügyfélkérdések kisimítása).



Részletes ügyféltájékoztatást biztosító Forintositas.hu weboldal létrehozása. Elsődleges cél: az operációs hatás csökkentése.

Process lead kijelölése, elszámolás-specifikus üzleti folyamatok kialakítása és leoktatása a teljes front office számára.

A kapacitásigények és ütemezés korai egyeztetése a nyomdai partnerrel



Főbb tanulságok – 5

Üzleti kockázatok és lehetőségek kezelése

- Kockázat: hitelkiváltási versenyből adódó ügyfélvesztés
- Lehetőség: régi ügyfelekkel való kapcsolatfelvétel lehetősége



A hitelkiváltási versenyre való proaktív felkészülés termékajánlatokkal és promóciós kampányokkal



Kiemelkedő minőségű **ügyféltájékoztatás** biztosítása



- A front office-t érintő várható ügyfélrohamra való proaktív felkészülés (**tréningek, ideiglenes munkatársak**),
- a back office-ra háruló többletfeladatok ellátásához szükséges **folyamat- és kapcsolódó IT fejlesztések végrehajtása.**



Főbb tanulságok – 6

Humán kockázatok kezelése, motiváció fenntartása

- Hatalmas nyomás a munkatársakon a tesztelési időszakban, gyakori hétvégézés, éjszakázás
- Kulcs szereplők kiesésének kockázata



Teljesítmények anyagi elismerése

Mindennapi apró **figyelmességek, dicséret, nyilvános köszönetnyilvánítás**

A projekt eredményeket összefoglaló **projekt film**



Főbb tanulságok – végül, de nem utolsósorban a legfontosabb tényezők, amelyek nélkül nincs sikeres projekt

A fentiekre nem lett volna lehetőség, ha nincs:

- **erős felsővezetői támogatás és a projektvezetésbe vetett bizalom**
- a szerepkört kiválóan betöltő, a projektet minden fórumon képviselő és jó érdekérvényesítő képességű **projekt szponzor**
- **szakmailag kiváló**, ugyanakkor jó humorérzéssel és kiváló csapattírányítási képességekkel megáldott (a projekt streamek operatív vezetését végző) **streamvezetői csapat**
- a bank legjobb szakembereiből álló, rendkívül elkötelezett **projekt team** (termékfejlesztők, jogászok, számviteli, kockázatkezelési, kontrolling és IT szakemberek, back office, fióki, telefonos ügyfélszolgálati és panaszkezelési szakértők)

Az elismerés mindannyiukat megilleti!