

Ewa Łosiewicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W BANKU Z WYKORZYSTANIEM SYSTEMU ADONIS

1. Wstęp

Współczesny bank jako przedsiębiorstwo działające na rynku konkurencyjnym jest zmuszony do podejmowania ciągłych działań pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną. Ze względu na charakter prowadzonej działalności skutecznym elementem konkurencyjności banków komercyjnych jest wysoka jakość oferowanych usług, których realizacja ma charakter procesowy, często związany z bezpośrednim uczestnictwem klientów banku.

Działania w zakresie doskonalenia realizowanych usług powinny być podejmowane regularnie, co zapewni umiejscowienie ich w systemie zarządzania jakością. Ułatwieniem w doskonaleniu procesów może być zastosowanie odpowiednio dobranych metod i narzędzi, które będą zarówno spełniały wymagania procesu realizacji usługi bankowej, jak i wychodziły naprzeciw szybko zmieniającym się warunkom wewnętrznym i zewnętrznym funkcjonowania banków. Jednym z takich narzędzi jest system zarządzania procesami biznesowymi ADONIS, który został zastosowany przez autorkę w badaniach dotyczących doskonalenia procesów usług bankowych.

Celem artykułu, w którym będzie przedstawiony podstawowy zakres wykorzystania systemu ADONIS w doskonaleniu procesów w banku, jest wykazanie korzyści wynikających z zastosowania tego systemu w tym obszarze.

Wykorzystanie modułów systemu Modelowanie oraz Symulacja porządkuje strukturę procesów realizowanych w banku, a następnie ułatwia wskazanie w procesach słabszych obszarów i wprowadzenie w nich korzystnych zmian.

Poprawa jakości małych elementów w funkcjonowaniu banku, jakimi są procesy realizacji usługi, wpływa na wzrost sprawności funkcjonowania całego banku, co znajduje odzwierciedlenie w satysfakcji klientów i w pozycji banku na konkurencyjnym rynku.

2. Pojęcie jakości i zarządzanie jakością

W czasach powszechnej konkurencji banki jako przedsiębiorstwa świadczące usługi finansowe muszą szukać sposobów nie tylko dotarcia do nowego klienta, ale również utrzymania dotychczasowego klienta. Specyfika usług finansowych, zwłaszcza ich stosunkowo duża elastyczność, powoduje, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wynikającej tylko z oferowania na rynku unikatowego produktu bankowego, jest trudne do uzyskania. Stosunkowo szybko pojawią się oferty konkurencyjne, podobne bądź tożsame. W tej sytuacji klient, mając do wyboru pełną paletę podobnych usług, kieruje się innymi kryteriami, niż te bezpośrednio wynikające z oferty. Prawdopodobnie zainteresuje go sposób świadczenia usługi i to, czy faktycznie, decydując się na nią, otrzyma to, czego potrzebuje.

Klient zacznie stosować w swych wyborach kryterium jakości, którą można zdefiniować jako zarówno zdolność do zaspokajania określonych potrzeb klienta, jak i jako zdolność do spełniania lub przekraczania oczekiwań klienta. O stopniu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klienta będzie decydowała satysfakcja klienta, rozumiana jako „przemijający osąd usługi dokonany przez określonego klienta” [Philip, Hazlett 1997, s. 269]. Satysfakcja ta będzie stanowiła element składowy całkowitej oceny bazującej na długoterminowych osądach wielu klientów, w rezultacie czego określi jakość usługi.

Dla banków pozostaje do rozwiązania problem, jak zagwarantować ciągłą konkurencyjną jakość usług świadczonych dla klientów. Banki często podejmują doraźne rozwiązania w postaci szkoleń dla pracowników obsługi bezpośredniej oraz cykliczne badania ankietowe klientów, które nie zawsze są obiektywne. Rozwiązaniem zapewniającym bankom ciągle zwiększanie jakości świadczonych usług jest podejmowanie kompleksowych działań doskonalenia jakości w ramach wdrożonego systemu zarządzania jakością. W związku z tym priorytetowym zadaniem dla banków staje się znajomość istniejących rozwiązań w zakresie systemów zarządzania jakością, a następnie wybór najskuteczniejszego z nich. Konieczność wprowadzenia systemu zarządzania jakością jest wypadkową zewnętrznych (konkurencja, klienci) i wewnętrznych uwarunkowań (struktura organizacyjna, realizowane procesy i procedury je opisujące, pracownicy, sytuacja finansowa) (por. Bielecki 2002, s. 8).

Systemy zarządzania jakością mogą być budowane w bankach na podstawie klasycznych koncepcji i modeli zarządzania jakością, takich jak: TQM, KAIZEN, CPI, BPI, BPR lub norma ISO 9001 (por. [Bielecki 2001; Bielecki, Popławski 2000, s. 101-113; Opolski 2000, s. 19-22; Łosiewicz 2000, s.47-59; Mariański 2004, s. 41-43; PN-EN ISO 9001:2000, wrzesień 2001]). Cechą wspólną tych koncepcji są takie elementy, jak: satysfakcja klienta, realizacja i zarządzanie procesem, ciągłe doskonalenie.

3. Zarządzanie procesem realizacji usługi bankowej

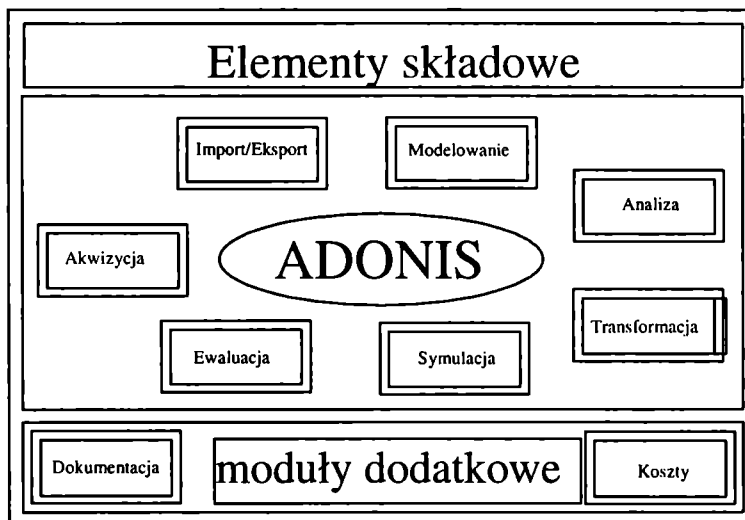
Ze względu na procesowy charakter usługi bankowej należy zwrócić uwagę na zarządzanie procesem, które ma duże znaczenie w systemie zarządzania jakością. W zależności od potrzeb i przyjętej strategii banku, identyfikacją procesów jest objęty różny zakres działania banku. Prowadzić to może do różnej złożoności procesów i różnej ich liczby. Procesem może być nie tylko skomplikowany zestaw takich działań jak obsługa klientów, ale i ciąg czynności związanych np. z przyznaniem kredytu czy otwarciem rachunku rozliczeniowo-oszczędnościowego.

W celu sprawnego zarządzania procesami biznesowymi, którymi są również procesy realizacji usług bankowych, niezbędne jest zastosowanie wspomaganie technologiami informatycznymi. Wśród rozwiązań proponowanych w zakresie systemów zarządzania procesami biznesowymi można znaleźć takie, których specjalizacja jest na tyle wysoka, że wspomagają tylko jeden z elementów zarządzania procesami, oraz takie, które były tworzone jako rozwiązania zintegrowane i kompleksowe. Szczególnie w przypadku tej drugiej grupy rozwiązań firmy je oferujące starają się dostarczać nie tylko samą technologię, ale i towarzyszącą technologii metodologię. Przykładem takiego kompleksowego rozwiązania jest proponowana przez firmę BOC Information Technologies Consulting GmbH¹ koncepcja nazwana paradygmatem BPMS (*business process management systems – paradigm*) (por. [Karagiannis, Junginger, Strobl 1996, s. 81-106; Herbst, Junginger, Kühn 1997, s. 491-495; *Technologie...* 2002, s. 81-82]). Korzysta ona z technik analizowania i modelowania procesów ułatwiających osiągnięcie tego celu. W węższym ujęciu modelowanie procesu oznacza skonstruowanie modelu procesu, czyli opracowanie jego sformalizowanej reprezentacji, pozwalającej na dokonanie analizy w zakresie oceny spójności, symulacji działania, oszacowania kosztów. Natomiast w szerszym ujęciu modelowanie to nie tylko samo skonstruowanie, ale również wszystkie działania do tego prowadzące oraz późniejsze działania związane z próbami weryfikacji i oceny [*Technologie...* 2002, s. 81].

4. System zarządzania procesami biznesowymi ADONIS

Założenia BPMS znajdują swe odwzorowanie w modułowej budowie systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie procesami biznesowymi – ADONIS. Znajduje on zastosowanie przede wszystkim w sektorze bankowości, ubezpieczeń i telekomunikacji, choć może być również stosowany w innych obszarach działalności gospodarczej. System ADONIS charakteryzuje się modułową budową, która jest przedstawiona na rys. 1 (por. [*Technologie...* 2002, s. 259-269]).

¹ Informacje o BOC GmbH są dostępne na stronie <http://www.boc-eu.com> (2004-11-15).



Rys. 1. Moduły systemu ADONIS

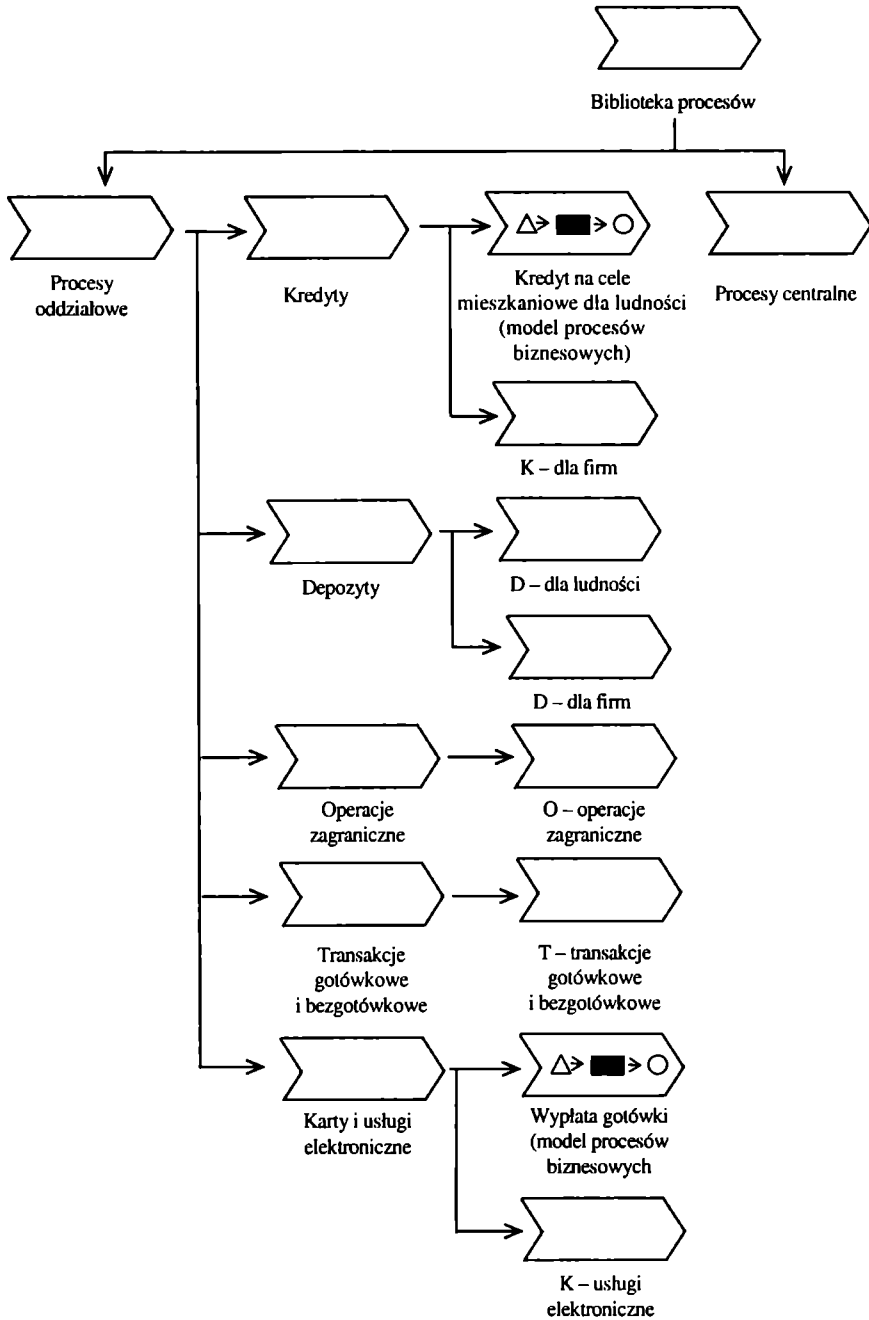
Źródło: <http://www.boc.-eu.com> (2004-11-15).

Duże znaczenie we wspomaganiu zarządzania procesami biznesowymi ma moduł modelowania. Jego zastosowanie pozwala dokonać wizualizacji procesów w postaci diagramów przepływów, także odwzorowania powiązań pomiędzy poszczególnymi fragmentami procesów oraz zasobami, jakie są wykorzystywane podczas ich realizacji. Tym samym staje się to podstawą weryfikacji zastosowanych rozwiązań organizacyjnych i związanych z nimi uregulowań formalnych.

W wyniku modelowania można stworzyć trzy podstawowe typy modeli procesów realizowanych w organizacji: mapa procesów, model procesów biznesowych oraz model środowiska pracy.

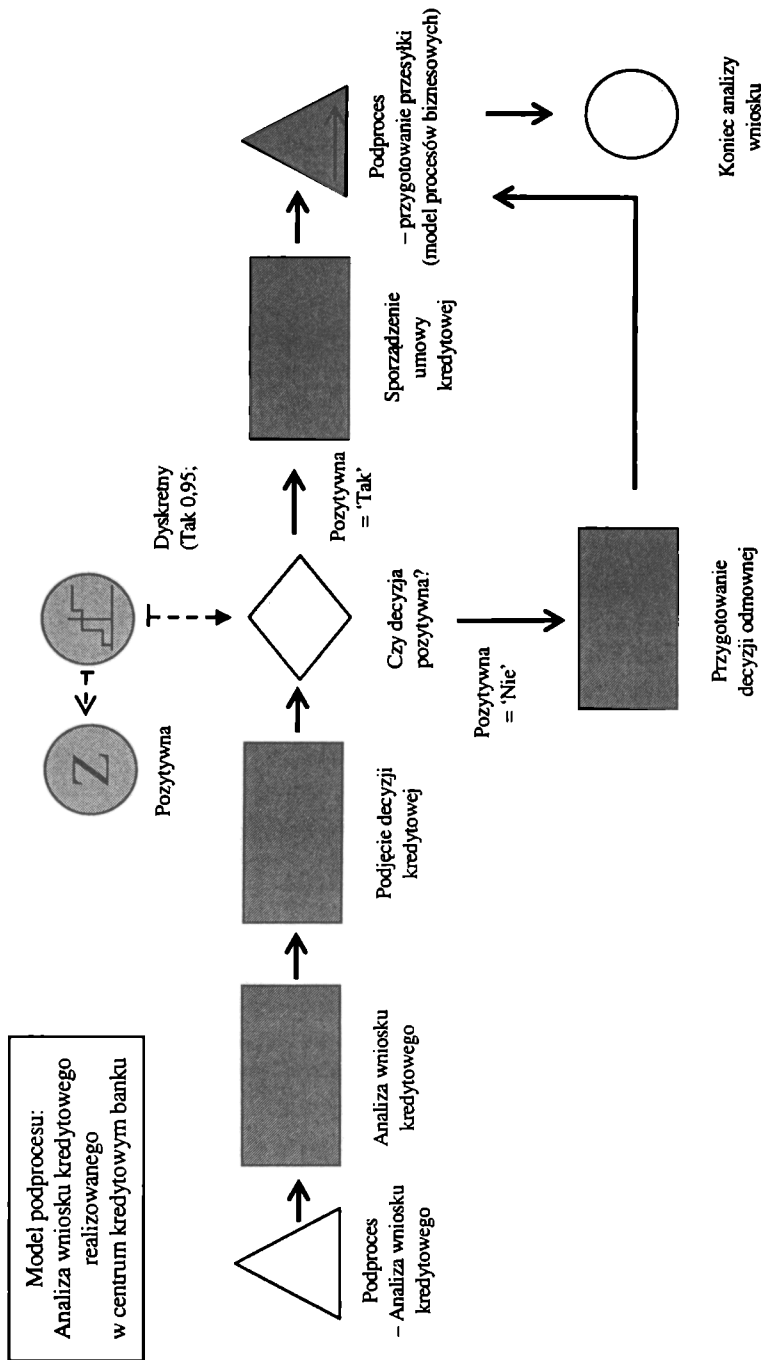
Procesy w banku wymagają dokładnego udokumentowania i umiejscowienia w strukturze dokumentacji obowiązujących procedur w banku. Procedury mogą być opracowane w postaci księgi procedur/procesów, biblioteki procedur/procesów, katalogu produktów lub księgi jakości (gdy bank posiada system zarządzania jakością według normy ISO 9000). Mapa procesów tworzona w systemie ADONIS porządkuje dokumentację, tworząc strukturę procesów, której przykład jest przedstawiony na rys. 2.

Tworzenie nowych modeli oraz modyfikacja modeli opracowanych wcześniej następują z wykorzystaniem graficznego edytora modelu. Modele procesów są wyposażone w notatnik, w którym można opisać cechy obiektów (czynności) i relacji w zakresie m.in. czasów i kosztów dotyczących wykonania poszczególnych czynności w procesie oraz określić powiązania modelu procesu biznesowego z modelem środowiska pracy. Przykład modelu procesu biznesowego, będącego częścią usługi udzielania kredytu (podproces analizy wniosku kredytowego), przedstawia rys. 3.



Rys. 2. Przykład mapy procesów utworzonej w systemie ADONIS

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Przykład modelu procesu biznesowego utworzonego w systemie ADONIS

Źródło: opracowanie własne.

Moduł symulacji to drugi moduł systemu, bardzo przydatny w modelowaniu procesów biznesowych. Z jego pomocą można wprowadzać próbne zmiany w modelu procesu i badać efekty tych zmian z różnych punktów widzenia.

Moduł symulacji pozwala na dogłębną analizę procesów i wychwycenie tych elementów, które się powtarzają, wąskich gardeł procesu, a także ścieżek krytycznych. Wspomagana jest też analiza przepustowości i obciążeń poszczególnych uczestników procesu. Analizy te pozwalają określić, w jakim stopniu nowo projektowane procesy poprawią efektywność realizacji w stosunku do obecnie wykonywanych. W przypadku procesu realizacji usługi bankowej może to pozwolić np. na wykrycie potencjalnych rezerw czasowych, które w danej chwili mogą stanowić czas oczekiwania na zatwierdzenie określonych dokumentów czy też zidentyfikowanie niezbyt efektywnych rozwiązań w zakresie dostępu do zasobów informacyjnych. Jako przykład wyniku przeprowadzonych analiz zostały przedstawione w tab. 1 wyniki symulacji procesu udzielania kredytu na cele mieszkaniowe z wykorzystaniem modułu symulacji systemu ADONIS.

Tabela 1. Wynik łączny analizy ścieżki procesu udzielenia kredytu na cele mieszkaniowe dla ludności, w postaci pierwotnej procesu i po wprowadzeniu zmiany*

Wyszczególnienie	Wartość łączna pierwotna	Wartość łączna po zmianie
Czas wykonania	00:001:00:30:36	00:000:07:41:43
Czas oczekiwania	00:006:01:40:19	00:006:00:12:29
Czas magazynowania	00:000:00:00:00	00:000:00:00:00
Czas transportu	00:005:01:10:09	00:005:00:07:46
Czas przebiegu	00:012:03:15:49	00:011:07:56:51
Koszty (w zł)	273,868675	261,884872

* Wartości czasów są podane w formacie: rr:ddd:gg:mm:ss.

Źródło: [Łosiewicz, Woźniewska 2003].

Proces udzielania kredytu na cele mieszkaniowe dla ludności jest usługą stonkowo wydłużoną w czasie. Klienci często skarżą się na zbyt długie podejmowanie przez bank decyzji o udzieleniu im kredytu. Do procesu wprowadzona została zmiana polegająca na przesunięciu czynności oceny zdolności kredytowej klienta z końcowego etapu procesu udzielania kredytu na etap początkowy. Taka zmiana pozwala uchronić klienta przed kompletowaniem szczegółowej dokumentacji wymaganej do wniosku i długim oczekiwaniem na decyzję, która może być dla niego negatywna, bank zaś w ten sposób również oszczędza czas i koszty, nie dokonując analizy wniosku klienta, który nie ma zdolności kredytowej.

W systemie zarządzania jakością w banku bardzo duże znaczenie ma również uporządkowana i zawsze aktualna dokumentacja wszystkich procesów i procedur bankowych. System ADONIS umożliwia wygenerowanie dokumentacji na pod-

stawie wcześniej opracowanych modeli procesów, w postaci stron HTML lub RTF. Taka elektroniczna wersja dokumentacji może być udostępniana pracownikom banku np. przez Intranet, co zapewnia jej bieżącą aktualizację, bardzo ważną w doskonaleniu jakości w banku.

5. Podsumowanie

Zastosowanie wsparcia informatycznego do zarządzania procesami biznesowymi, takiego jak system ADONIS, wpływa korzystnie na poziom jakości w banku przez uporządkowanie funkcjonujących procesów w banku, usprawnienie pracy przy ich modelowaniu oraz szybkie uzyskiwanie wyników symulacji przebiegu procesów w celu ułatwienia i przyspieszenia podejmowania decyzji dotyczących wprowadzania zmian w procesach.

Narzędzia symulacji procesów biznesowych, wspomagające zarządzanie i optymalizację procesów, są cennym rozwiązaniem w obszarze doskonalenia jakości procesów. W sferze usług finansowych jednym z najistotniejszych czynników składających się na satysfakcję klienta jest czas oczekiwania klienta na realizację usługi. Optymalizacja czasu czynności w procesie realizacji usługi bankowej – poprzez skracanie oczekiwania na wykonanie czynności i przeprojektowanie modelu procesu – przemawia za zastosowaniem narzędzi symulacyjnych również w takim przedsiębiorstwie jak bank.

Literatura

- Bielecki J., *Aspekty wdrażania i funkcjonowania SZPJ-Six Sigma w banku*, „Bank” 2001 nr 4.
- Bielecki J., *Dlaczego banki nie są zainteresowane uzyskaniem certyfikatów jakości czy też wprowadzeniem kompleksowych systemów jakości?*, „Bank” 2002 nr 1.
- Bielecki J., Popławski W., *Niektóre aspekty kompleksowego zarządzania przez jakość w GE Capital Banku – metodyka Six Sigma*, [w:] *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, Materiały konferencyjne, red. J. Garczarczyk, AE, Poznań 2000.
- Herbst J., Junginger S., Kühn H., *Simulation in Financial Services with the Business Process Management System ADONIS*, [in:] *Proceedings of the European Simulation Symposium (ESS97)*, „Society for Computer Simulation” 1997.
- Karagianis D., Junginger S., Strobl R., *Introduction to Business Process Management Systems Concepts*, [w:] *Business Process Modelling*, eds. Scholz-Reiter, Bernd, Stickel, Eberhard, Springer, Berlin 1996.
- Łosiewicz E., Woźniewska G., *Modelowanie procesu udzielania kredytu dla potrzeb jakości*, [w:] *Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych*, red. J. Garczarczyk, AE, Poznań 2003.
- Łosiewicz E., *System jakości zgodny ze standardem ISO 9000 w banku komercyjnym*, [w:] *Wyzwania praktyki dla nauk ekonomicznych*, „Wrocławski Biuletyn Gospodarczy”, Wyd. PTE Oddział we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Mariański R., *Przed wszystkim jakość*, „Bank” 2004 nr 10.

- Opolski K., *Zarządzanie przez jakość w usługach finansowych*, [w:] *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, Materiały konferencyjne, red. J. Garczarczyk, AE, Poznań 2000.
- Philip G., Hazlett S.-A., *The Measurement of Service Quality: a New P-C-P Attributes Model*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 1997 vol. 14, nr 3.
- PN-EN ISO 9001:2000, *Systemy zarządzania jakością – wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, wrzesień 2001.
- Technologie informatyczne w bankowości*, red. A. Gospodarowicz, AE, Wrocław 2002.

THE QUALITY MANAGEMENT IN A BANK WITH ADONIS SYSTEM

Summary

This paper presents banking processes modelling in the quality management. A tool used for modelling is ADONIS – business process management system with the modelling and simulation module. ADONIS system is an useful tool for systematising and ordering of process documentation and other improvement processes in the bank.