

NAUKI O FINANSACH

2

**PRACE NAUKOWE
UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO
WE WROCŁAWIU
nr 75**

NAUKI O FINANSACH

2

Redaktor naukowy

Wanda Ronka-Chmielowiec



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2009

Rada Naukowa

Ewa Bogacka-Kisiel (przewodnicząca)

Grażyna Borys, Krzysztof Jajuga, Zbigniew Luty, Marek Łyszczak,

Edward Nowak, Wanda Ronka-Chmielowiec

Recenzenci

Wiesława Przybylska-Kapuścińska, Jerzy Węclawski

Redaktor Wydawnictwa

Joanna Świrska-Kortub

Skład i łamanie

Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2009

ISSN 1899-3192

ISSN 2080-5993

Spis treści

Wstęp	7
Marta Borda: Doświadczenia krajów europejskich w zastosowaniu współpłacenia w finansowaniu ochrony zdrowia.....	9
Marek Czuba, Bartosz Kaszuba: Porównanie efektów stosowania średnich ruchomych w analizie finansowych szeregów czasowych polskiego rynku akcji.....	22
Wojciech Grzegorzczak: Segmentacja internetowych nabywców usług bankowych.....	36
Monika Małecka: Znaczenie produktu ubezpieczeń na życie z funduszem kapitałowym w zabezpieczeniu na cele emerytalne	44
Bartłomiej Nita: Rola specjalistów rachunkowości zarządczej w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa	55
Adam Nosowski: Usługi finansowe – ujęcie procesowe	65
Jarosław Olejniczak: Sytuacja finansowa samorządów powiatowych województwa dolnośląskiego w latach 2006-2008	76
Katarzyna Prędkiewicz: Ryzyko finansowe w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach	94
Grzegorz Radomski: Informacje rynkowe w nadzorczej ocenie banków	107
Małgorzata Solarz: Systemy płatności internetowych dla <i>e-commerce</i>	117
Piotr Szczepaniak: Zadłużenie polskich spółek giełdowych a ich płynność finansowa	127

Summaries

Marta Borda: European countries' experiences in the application of cost sharing in health care financing	21
Marek Czuba, Bartosz Kaszuba: Researching the effects of using various moving averages in financial time series analysis	34
Wojciech Grzegorzczak: The segmentation of on-line banking customers	43
Monika Małecka: The meaning of unit-linked insurance in pension system	54
Bartłomiej Nita: The role of management accountants in corporate performance management.....	64
Adam Nosowski: Financial services – process approach	75

Jarosław Olejniczak: Lower Silesia powiats' (2 nd level of local government) financial issues in 2006-2008 years	93
Katarzyna Prędkiewicz: Financial risk in micro-, small and medium entrepreneurship	106
Grzegorz Radomski: Market information in the bank's supervisory evaluation	116
Małgorzata Solarz: On-line payment system for e-commerce	126
Piotr Szczepaniak: Debt of public companies in Poland and financial liquidity	137

Wstęp

Do rąk czytelników oddajemy kolejny zeszyt dziedzinowy poświęcony naukom o finansach składający się z jedenastu artykułów, w których autorzy poruszają problematykę z różnych obszarów związanych z finansami.

Zebrane w nim teksty dotyczą funkcjonowania systemu bankowego: w jednym z nich omówiono nadzorczą ocenę banków z punktu widzenia informacji rynkowej, a przedmiotem badania autorów dwóch artykułów była bankowość internetowa. Kolejne opracowania mieszczą się w obszarze ubezpieczeń, zawierają bowiem analizę produktu z zakresu ubezpieczeń na życie z funduszem kapitałowym w aspekcie zabezpieczenia emerytalnego, a także kwestie dotyczące finansowania ochrony zdrowia w krajach europejskich. W prezentowanym zeszycie znajduje się też artykuł przedstawiający badania związane z finansami samorządowymi przeprowadzone na podstawie danych empirycznych pochodzących z województwa dolnośląskiego, a także tekst, w którym zanalizowano usługi finansowe w ujęciu procesowym i omówiono zmiany i tendencje na rynku usług finansowych. Autorzy opracowań wchodzących w skład niniejszej publikacji poruszyli także problematykę zarówno funkcjonowania rynku kapitałowego: przedstawili wyniki badań empirycznych dotyczących stosowania średnich ruchomych w analizie finansowania szeregów czasowych polskiego rynku akcji, jak i rachunkowości zarządczej i jej roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i zarządzaniu nim. Zagadnieniu finansów przedsiębiorstw poświęcono dwa artykuły: w pierwszym omówiono ryzyko finansowe w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach, natomiast w drugim zanalizowano zadłużenie polskich spółek giełdowych w powiązaniu z ich płynnością finansową.

Jak widać, zebrane teksty zawierają aktualną problematykę badawczą dotyczącą funkcjonowania zarówno rynków finansowych, jak i finansów przedsiębiorstw, omówione w nich badania empiryczne odnoszą się zaś do polskiego rynku. Wszystkie prezentowane artykuły pozytywnie przeszły etap recenzji, a ich ostateczna forma powstała po uwzględnieniu cennych uwag recenzentów.

Wanda Ronka-Chmielowiec

Adam Nosowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

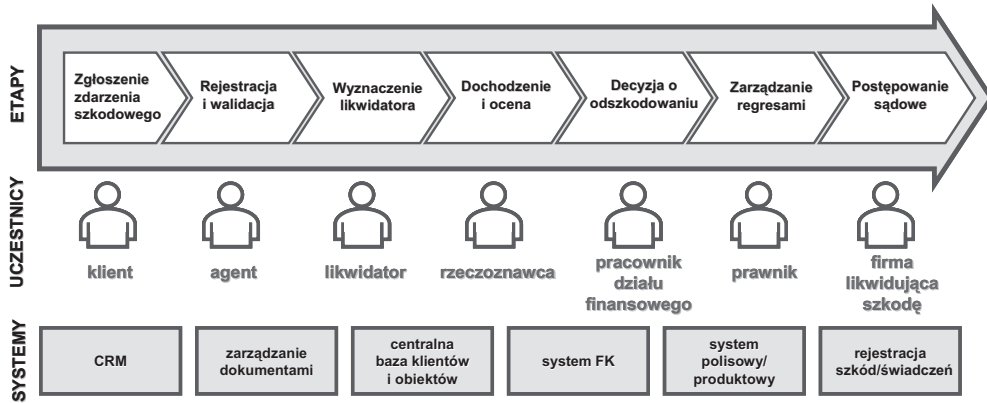
USŁUGI FINANSOWE – UJĘCIE PROCESOWE

Streszczenie: Artykuł jest próbą syntetycznego ujęcia procesowych uwarunkowań funkcjonowania usług finansowych. Ich specyfika koresponduje z podejściem procesowym. Współczesne instytucje finansowe w coraz większym stopniu zwracają uwagę na procesowe aspekty własnego funkcjonowania, a zarządzanie procesami staje się jednym z fundamentów ich modelu działania. Pozwala budować odpowiednie relacje z klientami, doskonalić sprawność realizacji usług czy też efektywnie zarządzać ryzykiem operacyjnym. Dzięki temu instytucje finansowe są w stanie zwrócić większą uwagę na pozafinansowe uwarunkowania świadczonych usług i realizować je w sposób zarówno operacyjne wydajny, jak i satysfakcjonujący dla różnych grup interesariuszy.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, zarządzanie procesami, usługi finansowe.

1. Wstęp

Współczesne instytucje finansowe zaspokajają potrzeby swoich klientów w wyjątkowo dużym i stale się rozwijającym zakresie, w ramach którego pojawiają się m.in. zarządzanie powierzonymi środkami pieniężnymi, obsługa transakcji płatniczych, dostęp do środków inwestycyjnych, rynków kapitałowych czy też zabezpieczeń w formie polis ubezpieczeniowych. Możliwe jest to dzięki różnorodności oferowanych produktów i usług finansowych. Produkt finansowy można zdefiniować jako zwykle niematerialny, samoistny zestaw właściwości, funkcji oraz przypisanych mu kanałów dostępu, zdefiniowany w celu zaspokajania określonych potrzeb finansowych klientów i oferowany im jako spójna całość. Tym samym przykładem produktu finansowego będzie określony rodzaj rachunku osobistego, lokaty depozytywnej, kredytu czy też polisy ubezpieczeniowej. Sprzedaż i obsługa tak definiowanych produktów finansowych wymaga realizacji określonych procesów na rzecz klientów i w interakcji z nimi. Te z nich, które w sposób bezpośredni generują wartość dla klientów zewnętrznych i świadczone są przez różne kanały dostępu, stają się usługami finansowymi (procesami świadczenia usług finansowych), natomiast pozostała część będzie miała naturę procesów wspierających. W związku z tym produkt finansowy jest dostępny przez przypisane do niego usługi finansowe [*Bankowość elektroniczna* 2005, s. 9-10]. Oczywiście istnieją również usługi niezwiązane z konkretnymi produktami, np. te identyfikowane w obszarze doradztwa finansowego.



Rys. 1. Elementy procesu świadczenia usługi finansowej na przykładzie likwidacji szkody

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Janczewski 2007, s. 9].

Ujęcie usługi finansowej z perspektywy procesowej zwraca uwagę nie tylko na jej etapowość, wewnętrzną logikę i efektywnościowy aspekt wykonywania w czasie, ale także zarówno na znaczne zróżnicowanie uczestników biorących udział w procesie świadczenia usługi finansowej, jak i na silną zależność owych usług od rozwiązań informatycznych wykorzystywanych na kolejnych etapach realizacji. Pojawia się również kontekst zróżnicowania lokalizacyjnego poszczególnych etapów oraz rodzaj relacji z klientami zewnętrznymi i nasilenie tych relacji. Tego typu elementy można zidentyfikować chociażby w jednym z podstawowych procesów realizowanych w towarzystwach ubezpieczeniowych, czyli w procesie likwidacji szkód, który w uproszczony sposób przedstawiono na rys. 1.

2. Postrzeganie klientów w procesach

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech usług, nie tylko finansowych, jest częściowe zaangażowanie w nie klientów, na rzecz których są one świadczone. Jest to – oprócz etapowości działań i identyfikowalnej celowości – ewidentnie procesowa własność usług nie zawsze jednoznaczna z całościową orientacją danego podmiotu finansowego na klienta rozumianą jako uznanie przez instytucję finansową jego pierwszoplanowej roli i budowanie z nim relacji wykraczającej poza klasyczną realizację zleconych transakcji. O rzeczywistej orientacji na klienta można zatem mówić dopiero wówczas, gdy działania instytucji finansowej są zorientowane na kompleksowe zaspokajanie potrzeb klienta i kreowanie istotnych dla niego wartości. W konsekwencji oznacza to odejście od tradycyjnego produktocentrycznego podejścia w kierunku zarządzania relacjami z klientami. W ten sposób klient instytucji finansowej występuje *de facto* w dwóch rolach:

- **klienta zewnętrznego w procesach** przebiegających w ramach świadczenia usług, w których dodatkowo pełnić może również funkcję jednego z dostawców zasileń informacyjnych – na tym poziomie pojawiają się oczekiwania klienta w zakresie m.in.: operacyjnej sprawności, skuteczności czy też jakości usługi;
- **klienta w relacji z instytucją finansową:** relację tę tworzą m.in. historia kolejnych wystąpień w roli klienta zewnętrznego przy korzystaniu z określonych produktów i usług, jego inne interakcje z instytucją finansową oraz ich kontekst – na tym poziomie pojawiają się oczekiwania klienta w zakresie m.in.: kompleksowości oferty, zaufania czy też prestiżu.

Relacja instytucji finansowej z klientem pojawia się w konsekwencji przynajmniej dwóch interakcji, czy to o charakterze usług, czy też kontaktów, a podstawowym wymiarem relacji pozostaje czas jako wyznacznik zarówno trwania relacji (np. firma pozostaje aktywnym klientem banku od 9 lat), jak momentu zaistnienia interakcji w ramach relacji (np. firma korzystała z określonej usługi ostatni raz pół roku temu, podczas gdy wcześniej wykorzystywała ją w cyklach miesięcznych). W samej relacji natomiast pojawiają się elementy wymiany społecznej wykraczające poza materialne aspekty, takie jak: współpraca, zaangażowanie czy zaufanie. Przeorientowanie sprzedaży produktów w kierunku tworzenia relacji wymaga zidentyfikowania i zaprojektowania [Bernd 2005, s. 709-723]:

- działań wspierających tworzenie relacji na poziomie procesów sprzedaży i obsługi produktów finansowych (np. kontrola oczekiwań klientów, dobór pracownika obsługującego klienta do jego statusu społecznego);
- dedykowanych procesów zorientowanych na relacje, które wspierać będą klasyczne procesy sprzedaży i obsługi produktów finansowych (np. procesy synchronizujące działania banku z cyklem życia klienta czy też z cyklem życia relacji, w tym proces odzyskiwania klientów).

Z punktu widzenia instytucji finansowej budowanie relacji ma przede wszystkim rozwinąć lojalność klientów i pozwolić na ich utrzymanie przez dłuższy czas, a także dopasować ofertę do zidentyfikowanych zachowań, postaw i oczekiwań. W aspekcie procesów wymaga to np. rejestracji podejmowanych działań i interakcji, wsparcia w zakresie monitoringu, w tym etapu zaawansowania realizacji, a także możliwości analizy zależności między zrealizowanymi dla nich usługami. Podniesienie poziomu orientacji na klienta wymaga podejmowania przez instytucje finansowe wielu różnych działań, z których część ma bezpośrednie i pośrednie uwarunkowanie procesowe. Za pięć najbardziej pożądanых z nich instytucje finansowe uznały: doskonalenie systemów informatycznych, doskonalenie personelu związanego z obsługą klientów, uproszczenie procesów, tworzenie bardziej osobistych relacji klient–personel, rozwój i doskonalenie jakości i adekwatności mierników związanych z klientami i relacjami z nimi¹.

¹ Badanie przeprowadzone przez The Economist Intelligence Unit i PricewaterhouseCoopers w 2006 r. wśród kadry kierowniczej ponad 250. instytucji finansowych z Europy, Azji i obu Ameryk. Wyniki opublikowano w raporcie [*Winning the battle...* 2006].

Współczesne koncepcje marketingowe odnoszące się m.in. do zarządzania relacjami z klientami odwołują się do kategorii produktu/usługi rozszerzonej, czyli wzbogaconej o pewne dodatkowe elementy zazwyczaj pozwalające zróżnicować produkt podstawowy i tworzyć dodatkową wartość dla klienta. Jednym z takich podejść jest model usług dodatkowych obejmujący osiem charakterystyk, które można przypisać usługom dodatkowym². Będą one warunkować to, jak będą projektowane i realizowane procesy obsługi takich rozszerzonych produktów finansowych. Przykładem produktu rozszerzonego może być polisa ubezpieczeniowa, dla której model usług dodatkowych zawiera elementy [Payne 2005, s. 107-110]:

- informacyjne – klient, szczególnie pierwszy raz korzystający z danego produktu, musi otrzymać komplet informacji i łatwy dostęp do nich; w przypadku polisy elementy produktu rozszerzonego to m.in.: łatwy do zapamiętania numer telefonu zgłoszeniowego, zapewnienie całodobowej obsługi informacyjnej, opisana zrozumiałym językiem procedura obsługi, broszura z pełną specyfikacją cech polisy i jej funkcjonalności;
- konsultacyjne – rozpoznanie potrzeb klienta oraz ich zmian i reagowanie na nie w zakresie zarówno doradztwa, jak i obsługi; w przypadku polisy elementy produktu rozszerzonego to m.in.: wykorzystanie możliwości sprzedaży krzyżowej, szybka reakcja na sygnały płynące od klienta, oferowanie usług doradztwa prawnego;
- przejęcia zlecenia – podstawowa aktywność finalizująca zakup produktu/usługi, zwykle mocno sformalizowana dokumentacyjnie i proceduralnie, co przekłada się na postrzegany przez klienta poziom biurokratyzacji; w przypadku polisy elementy produktu rozszerzonego to m.in.: zróżnicowany sposób przyjmowania zlecenia, krótki czas przetwarzania informacji, pozyskanie dodatkowych danych pozwalających na późniejsze wykorzystanie marketingowych mechanizmów sterowanych zdarzeniami;
- przychylności – okazywanie troski i uwagi klientom nowym i dotychczasowym; w przypadku polisy elementy produktu rozszerzonego to m.in.: natychmiastowa opieka w razie zdarzenia losowego, wynajęcie samochodu zastępczego, upominki na rocznicę podpisania polisy;
- ochrony – działania zorientowane na podniesienie poziomu ochrony i bezpieczeństwa klientów; w przypadku polisy elementy produktu rozszerzonego to m.in.: oferowanie na atrakcyjnych warunkach dodatkowych mechanizmów antywłamaniowych, tworzenie elektronicznych kopii dokumentów;
- obsługi sytuacji wyjątkowych – działania wykraczające poza rutynową obsługę, rozwiązywanie nietypowych problemów i trudnych sytuacji, w tym reklamacji, które mogą być skutkiem błędów czy też niedoskonałości proceduralnych; w przypadku polisy elementy produktu rozszerzonego to m.in.: telefoniczne przyjmowanie skarg i roszczeń, kontrola jakościowa likwidacji szkód;

² Model stworzony przez profesora Christphera Lovelocka specjalizującego się w marketingu i zarządzaniu usługami [Internet 1].

- wystawiania rachunków – elementarna aktywność dotycząca kosztów transakcji, w której priorytetowe są bezbłądność oraz szybkość działania; w przypadku polisy elementy produktu rozszerzonego to m.in.: czytelna struktura upustów i rabatów, oferowanie innych produktów na atrakcyjnych warunkach;
- płatności – obsługa opłat i prowizji wnoszonych przez klientów wymagająca weryfikacji i kontroli; w przypadku polisy elementy produktu rozszerzonego to m.in.: dopuszczalność płatności miesięcznych, wyłączenie opcji odnowienia polisy.

Biorąc pod uwagę złożoność strukturalną i operacyjną produktów i usług finansowych, zauważa się, że mamy do czynienia z dużą liczbą możliwych charakterystyk. Poziom złożoności produktów finansowych przejawia się przede wszystkim w liczbie własności i parametrów go charakteryzujących, w stopniu skomplikowania logiki wewnętrznej – reguł biznesowych (np. w sposobie wyznaczania ceny ostatecznej) oraz w operacyjnej złożoności obsługujących go procesów, w tym przede wszystkim w związanych z nim usługach finansowych. Warto zwrócić uwagę, że postrzeganie złożoności produktu z perspektywy zarówno klienta, jak i oferującej go instytucji finansowej może być różne. Produkt obsługiwany przez względnie proste – z punktu widzenia technologii przetwarzania – procesy, ale o źle zaprojektowanych zasileniach informacyjnych wymagających częstego kontaktu klienta z instytucją finansową będzie przez niego odbierany jako skomplikowany i uciążliwy. O ile własności i parametry są przede wszystkim nośnikiem wymiernych, finansowych korzyści, o tyle realizacja procesów decyduje przede wszystkim o jakości świadczonych usług i buduje doświadczenie klientów.

3. Umiejscowienie realizacyjne procesów

Istotną cechą usług finansowych – wiążącą się z poprzednimi – jest zróżnicowane umiejscowienie całości lub ich fragmentów w ramach architektury operacyjnej realizujących je instytucji finansowych. Świadczenie znacznej części usług lokuje się w obszarze kontaktu z klientem (*front office*) i postrzegane jest przez niego jako część zasadnicza – np. podczas procesu przyznawania kredytu. Nie zmienia to faktu, że przynajmniej niektóre z usług wymagają dużego zaangażowania realizacyjnego od strony zaplecza instytucji finansowej (*back office*) – np. usługi transferu pieniędzy. W większości usług występuje aspekt zarówno kontaktowy, jak i zapleczewy, a o nasileniu ukierunkowania decyduje intensywność kontaktów z klientem i jego aktywne zaangażowanie w przebiegające procesy. Oczywiście zorientowanie usługi na kontakt z klientem zależy przede wszystkim od specyfiki produktu finansowego, który ta usługa obsługuje, i nie może być traktowane jako miara ogólnej, wspomnianej wcześniej, orientacji na klienta. Z punktu widzenia zarządzania procesami najważniejszymi kwestiami związanymi z ukierunkowaniem operacyjnym realizowanych usług są [Hossein Safizadeh, Field, Ritzman 2003, s. 557-567]:

- większa pracochłonność i mniejsza podatność na standaryzację usług (procesów) o orientacji kontaktowej;
- podkreślanie aspektu elastyczności w odniesieniu do usług o orientacji kontaktowej oraz aspektu kosztowego w przypadku drugiej kategorii;
- większe prawdopodobieństwo spójnej realizacji usług o orientacji zapleczewej;
- zróżnicowanie kwalifikacyjne personelu wykonawczego w odniesieniu do obu typów usług;
- dominująca rola wsparcia realizacji za pomocą technologii IT o specyfice dopasowanej do orientacji danej usługi.

4. Poziom nasilenia kontaktów w ramach procesów

W ramach procesów świadczenia usług finansowych, przede wszystkim o orientacji kontaktowej, pojawia się również rozróżnienie poziomu nasilenia bezpośrednio kontaktu klienta z instytucją finansową. Usługi o wyższym poziomie nasilenia kontaktów bezpośrednich wymagają osobistej i relatywnie częściej – w skali realizacji procesu – interakcji klienta z dostawcą usługi (np. procesy obsługujące kredyty hipoteczne). Usługi o niskim poziomie nasilenia kontaktów bezpośrednich nie wymagają fizycznego spotkania się klienta z usługodawcą (np. usługi obsługi konta osobistego świadczone drogą elektroniczną). Warto zwrócić uwagę na to, iż wymagalność operacyjnej bezpośredniości kontaktów osobistych jest coraz bardziej ograniczana przez stosowanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Jednak klienci instytucji finansowych wciąż oczekują możliwości opcjonalnego kontaktu bezpośredniego, co na poziomie projektowania produktu i obsługujących go procesów wymusza uwzględnianie dodatkowych aspektów kontaktu bezpośredniego, takich jak przestrzenne uwarunkowania strefy kontaktu bezpośredniego czy też kwalifikacje pracowników w sferze relacji interpersonalnych. Gdy kontakt bezpośredni realizowany jest przez oddział lub placówkę, wówczas szczególną kwestią pozostaje elastyczna organizacja procesu sprzedaży, którego przebieg w znacznej mierze zależy od indywidualnych potrzeb i oczekiwań klienta. Zaprojektowanie ogólnego procesu sprzedaży zapewnia zrozumienie przez każdego uczestnika jego roli oraz odpowiedzialności w łańcuchu kreowania wartości. Niemniej jednak sam proces sprzedaży nie jest tylko tradycyjnym przepływem czynności, ale również złożonym zestawem reguł i technik sprzedaży mających wpływ na sposób jego przebiegu i jego przypisanie do poszczególnych uczestników, np. punktu informacyjnego, obsługi kasowej czy doradców.

Obecność klienta w trakcie świadczenia usługi powoduje możliwość powstania różnych sytuacji wynikających z jego indywidualnych preferencji, a także odmiennych sposobów zachowania i postrzegania. Wynika z tego potrzeba zaprojektowania takiego przebiegu procesu świadczenia usługi, aby możliwa była obsługa mogących się pojawić zakłóceń (wyjątków), a także określenia właściwych zasad postępowania pracowników takich sytuacjach. Źródłem tych zakłóceń może być zarówno sam

konsument (np. niedostarczenie odpowiedniego dokumentu), jak i jego reakcja na działania usługodawcy czy też na sygnały płynące z rynku (np. wycofanie się z umowy w dopuszczalnym terminie po skonfrontowaniu jej warunków z ofertą konkurencji) [Czubała i in. 2006, s. 150-155]. Zróżnicowane oczekiwania i zachowania klientów mogą być również inspirujące na poziomie doskonalenia usług/procesów i projektowania rozwiązań innowacyjnych. Koresponduje to z jednym z aspektów monitorowania procesów – z kontrolą stopnia zaspokojenia potrzeb i poziomu uzyskiwanej satysfakcji klientów.

Kontaktowy charakter usług finansowych koresponduje w pewnej mierze z ich dokumentowym (infocentrycznym) ukierunkowaniem, a co za tym idzie – z koniecznością zbierania, przetwarzania i przechowywania dokumentów i danych o bardzo zróżnicowanej naturze. Część z produktów finansowych, jak np. niektóre rodzaje kredytów czy polis ubezpieczeniowych, wymaga gromadzenia dokumentacji związanej ze specyfiką danego klienta (przypadku), a to – mimo postępującej digitalizacji – oznacza konieczność współistnienia w procesach je obsługujących danych występujących w postaci zarówno elektronicznej, jak i papierowej. Warto zwrócić uwagę również na to, że wymagania dokumentacyjno-weryfikacyjne są jednym z czynników wpływających na czasy realizacji procesów i stanowią wyzwanie związane z kontrolą zgodności z obowiązującymi regulacjami formalnymi.

5. Wprowadzenie usługi finansowej na rynek – aspekt procesowy

Z przedstawionej charakterystyki wynika, iż rozwój produktów i usług finansowych, a także ich sukces rynkowy warunkowany jest przez cały zestaw czynników korespondujących z ich specyfiką. Z punktu widzenia orientacji procesowej dla powodzenia rynkowego produktu finansowego i związanych z nim usług decydująca jest kompleksowo przygotowana i sprawnie przeprowadzona procedura wprowadzenia produktu do oferty, a następnie jego skuteczna sprzedaż i satysfakcjonująca realizacja związanych z nim usług wsparta stałym monitorowaniem jego parametrów efektywnościowych i jakościowych. W większości przypadków procedura wprowadzenia produktu (innowacji) obejmuje następujące fazy [Avloanitis, Gounaris, Papatstathopoulou 2001, s. 326]:

- poszukiwanie pomysłów, ich ocenę i wstępną selekcję – jest to faza inicjująca mająca na celu stworzenie nowych, skonfrontowanych z wymaganiami rynku i uwarunkowaniami technicznymi możliwości i alternatyw dla dotychczasowych rozwiązań;
- rozwój i testowanie koncepcji produktu – rozwój tych pomysłów, które przeszły etap wstępnej selekcji, i dalsze testowanie wypracowywanej koncepcji;
- analizę ekonomiczno-finansową i marketingową produktu – jest to analiza kosztów i zysków wprowadzenia nowego produktu z uwzględnieniem inwestycji związanych z jego rozwojem i promocją;

- rozwój operacyjno-techniczny produktu – projektowanie i rozwój procesów oraz rozwiązań informatycznych wspierających sprzedaż i obsługę produktu;
- testowanie produktu – próby działania produktu i wspierających go rozwiązań w kontekście zarówno operacyjnym, jak i marketingowym;
- komercjalizację produktu – wprowadzenie produktu na rynek na szerszą skalę, a następnie analiza i ocena jego faktycznego funkcjonowania.

W ramach procedury wprowadzania produktu na rynek, będącej procesem samym w sobie i mającej charakter przedsięwzięcia projektowego, oprócz aspektów marketingowych i ekonomicznych niezmiernie istotną rolę odgrywają kwestie operacyjno-techniczne [Harasim 2004, s. 47-55]. Z jednej strony pojawia się potrzeba opracowania nowych i/lub zaadaptowania istniejących procesów świadczenia usług finansowych oraz aktywności pomocniczych na poziomie organizacyjnym, z drugiej zaś – konieczność implementacji produktów i procesów w ramach wspierających je dotychczasowych lub nowych rozwiązań IT. Warto zwrócić uwagę na to, iż metodyki modelowania biznesowego, a szczególnie możliwość graficznego mapowania procesów, pozwalają zwizualizować usługę finansową na koncepcyjnym etapie jej rozwoju i w pewnym stopniu zniwelować jej niematerialność. Daje to też oczywiste możliwości dotyczące jej testowania z wykorzystaniem technik analitycznych i symulacyjnych.

6. Procesowość usług finansowych – wyzwania

Przedstawiona krótka charakterystyka usług finansowych ukazuje nie tylko ich procesową naturę, ale również pewną odmienność od innych sektorów usługowych. Specyfika produktów i usług finansowych w ich kontekście procesowym stawia przed oferującą je instytucją wiele wyzwań:

1. **Tworzenie (projektowanie) nowego produktu finansowego** wymaga, oprócz zdefiniowania jego cech i funkcjonalności, przypisania procesów służących jego obsłudze. Procesy te – zarówno jako usługi, jak i działania wspierające – mogą pochodzić z dotychczasowej puli (portfela procesów) lub wymagać zdefiniowania (zaprojektowania) nowych. W czasach, gdy instytucje starają się minimalizować koszty oraz standaryzować i optymalizować swoje działania, możliwość składania produktów i usług bankowych z komponentów (procesów) wielokrotnego użycia staje się wyjątkowo atrakcyjna i pożądana. Taka modułowa konstrukcja pozwala zapewnić spójność między różnymi produktami i obsługującymi je kanałami dostępu.

2. **Jakość produktów i usług finansowych** postrzegana jest przez klientów przede wszystkim przez pryzmat realizacji procesów i jej poziomu w aspekcie zarówno sprawnościowym, jak i kompetencyjnym. Zasadne staje się więc stosowanie w tym obszarze metod analizy procesów i doktryny ciągłego doskonalenia. Konieczność zapewnienia wysokiego poziomu kompetencyjnego personelu koresponduje z możliwością wykorzystania mechanizmów zarządzania wiedzą, jaką daje użycie modeli procesów i innych elementów biznesowych.

3. **Innowacyjność produktowa** jest skuteczna i faktycznie zapewnia uzyskanie przewagi konkurencyjnej, jeśli jest wsparta inicjatywą doskonalenia procesów. Produkty finansowe są dość łatwe do skopiowania przez konkurencję, natomiast usługi finansowe i procesy, szczególnie gdy są osadzone w okrzepłej kulturze organizacyjnej, zdecydowanie trudniej i wolniej poddają się skopiowaniu. Wynika to również i z tego, że procesy stanowią bardzo ważną część faktycznego *know-how* instytucji finansowych, którego istotne fragmenty nie są upubliczniane. Jak kilka lat temu powiedział prezes banku HSBC, „innowacja produktowa pozwalająca na uzyskanie przewagi konkurencyjnej zaczyna erodować po trzech miesiącach, udoskonalenie procesu pozwala utrzymać przewagę przez rok, a nawet dłużej” [Gentle 2003, s. 25]. Można więc uznać, iż innowacje we współczesnych instytucjach finansowych mogą być nowym produktem, nową usługą/procesem, a także nowym kanałem dystrybucji lub nową kombinacją istniejących produktów, procesów i kanałów dystrybucji postrzeganych jako nowe przez zaangażowane w nie jednostki organizacyjne [Dankbar, Vermeulen 2002, s. 80]. Warte podkreślenia jest również to, że część z innowacji produktowych skutkuje wzrostem stopnia skomplikowania oferty, a to może się przełożyć na trudności z odpowiednim wyszkoleniem personelu, akceptowalną sprawnością operacyjną i uzyskaniem satysfakcjonującego wolumenu sprzedaży. Przekłada się to zarówno na wzrost kosztów, jak i na rekompensujący go wzrost cen produktów finansowych. Strategie innowacyjne zorientowane na obsługę i procesy mają natomiast z założenia zmierzać w kierunku redukcji stopnia skomplikowania i wysokości kosztów. Uwaga zostaje skupiona na tych momentach w relacjach, które są krytyczne dla doświadczenia klientów i warunkują jego odczucia, a także poziom satysfakcji. Innymi słowy, lepsza obsługa i procesy ją wspierające oraz mniej skomplikowane produkty są lepiej postrzegane przez klientów, przyczyniają się także do wzrostu efektywności operacyjnej: skrócenia cyklu sprzedaży, redukcji kosztów szkoleń, pozwalają również np. na skuteczniejszą sprzedaż krzyżową. Znajduje to odzwierciedlenie w badaniach dotyczących czynników przewagi konkurencyjnej postrzeganych przez instytucje finansowe za kluczowe³. Za najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej uznawane są: sposób świadczenia usług i obsługa klienta (53% wskazań), techniki sprzedaży i marketingu (49% wskazań) czy też jakość dotychczasowych produktów i usług (39% wskazań). Rozwój nowych produktów jako potencjalny czynnik uzyskania przewagi konkurencyjnej uzyskał niecałe 30% wskazań.

4. **Masowa indywidualizacja** jako konieczność pogodzenia oczekiwań klientów w zakresie dopasowania produktów do ich preferencji z wydajną i ograniczoną kosztowo obsługą takich quasi-dedykowanych rozwiązań koresponduje ze wspomnianą wcześniej możliwością tworzenia z procesów komponentów wielokrotnego

³ Badanie przeprowadzone przez The Economist Intelligence Unit i PricewaterhouseCoopers w 2004 r. wśród kadry kierowniczej ponad 200. instytucji finansowych z Europy, Azji i Ameryki Północnej. Wyniki opublikowano w raporcie [*From aspiration...* 2004].

użycia, ale także z możliwością wykorzystania w ramach danego procesu różnych reguł biznesowych przypisanych np. do określonego segmentu klientów. Nie mniej satysfakcjonująca indywidualizacja jest bardziej uwarunkowana skutecznością pozyskiwania i przetwarzania informacji o potrzebach klientów oraz parametryzacji samych produktów niż różnicowaniem sposobu ich obsługi, tym bardziej że zróżnicowanie w sferze realizacyjnej części procesów i tak się pojawia jako skutek zakłóceń wprowadzanych przez samych klientów. Dodatkowo trzeba zwrócić uwagę na to, iż relacje klientów z instytucjami finansowymi ewoluują wraz ze zmianą ich statusu społecznego, materialnego czy demograficznego. Część z produktów finansowych ma status długookresowy, co z punktu widzenia lojalności i trwałości więzi jest pożądane przez instytucje finansowe, ale oznacza konieczność tworzenia produktów i wspierających je usług w sposób elastyczny i perspektywiczny.

5. **Integrowanie procesów biznesowych** instytucji finansowych z procesami klientów, przede wszystkim instytucjonalnych. Przy zwiększającej się liczbie i różnorodności wirtualnych relacji między stronami biznesowymi rola aktywnego udziału instytucji finansowych w procesach realizowanych przez jego klientów będzie rosła.

6. **Wielokanałowy dostęp do produktów finansowych**, co wymusza spójność obsługujących je procesów oraz gotowość na wdrożenie nowych rozwiązań dostępowych, a także stawia wysokie wymagania dotyczące integracji kanałów i zapewnienia poziomu bezpieczeństwa. Z jednej strony wyzwaniem pozostaje dopasowanie charakterystyk kanałów dostępu i realizowanych w ramach nich procesów do specyfiki zachowań i oczekiwań docelowych grup klientów (np. innej formy obsługi oczekuje klient z segmentu VIP, a innej – student), z drugiej zaś pojawia się możliwość tworzenia przede wszystkim usług, ale również i produktów wykorzystujących specyfikę danego kanału dostępu. Pojawia się również konieczność ustalenia zasad realizacji części procesów z firmami pośredniczącymi również pełniącymi funkcję kanału dostępu.

7. **Implementacja informatyczna** produktów i usług finansowych powinna zapewniać względną łatwość ich definiowania i niezależność systemową. W związku z funkcjonalną i strukturalną różnorodnością rozwiązań informatycznych stosowanych w instytucjach finansowych i jednoczesną potrzebą reagowania na zmieniające się oczekiwania klientów oraz uwarunkowania rynkowe niezbędne jest uelastycznienie relacji sfery biznesowej ze sferą wsparcia IT. Rozwiązania z zakresu BPM osadzone w architekturach integracyjnych typu SOA dobrze korespondują z tego typu potrzebami.

Postrzeganie usług finansowych z perspektywy procesowej jest obecnie naturalne i powszechnie uznawane na poziomie zarówno modeli działania, jak i rozwiązań organizacyjnych stosowanych w instytucjach finansowych. Pozwala zwrócić uwagę na inne (nie tylko finansowe) wymiary i uwarunkowania usług finansowych i dzięki temu realizować je w sposób operacyjnie wydajny, a także satysfakcjonujący klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W nowoczesnej instytucji finan-

sowej zarządzanie procesami stało się jednym z fundamentów jej funkcjonowania będących bazą nie tylko budowania relacji z klientami, ale również podstawą wysiłków związanych z doskonaleniem sprawności i jakości działania czy z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym.

Literatura

- Avloanitis G.J., Gounaris S.P., Papastathopoulou P.G., *An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios*, „Journal of Product Innovation Management” 2001 no 18.
- Bankowość elektroniczna*, red. A. Gospodarowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Bernd H., *Transforming strategic goals of CRM into process goals and activities*, „Business Process Management Journal” 2005 no 11.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wktor J.A., *Marketing usług*, Wolter Kluwer, Kraków 2006.
- Dankbar B., Vermeulen P., *The organisation of product innovation in the financial sector*, „The Service Industries Journal” 2002, vol. 22, no 3.
- From aspiration to achievement: improving performance in the financial services industry*, PricewaterhouseCoopers 2004, <http://www.pwc.com>.
- Gentle C., *Retail is in the detail: how financial institutions can grow revenue in the 21st century*, A Deloitte Research Financial Services Study, Deloitte & Touche 2003.
- Harasim J., *Wprowadzanie nowych produktów do oferty banku skierowanej do klientów indywidualnych*, „Bank i Kredyt” 2004, lipiec.
- Hossein Safizadeh M., Field J.M., Ritzman L.P., *An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation*, „Journal of Operations Management” 2003 no 21.
- Janczewski M., *BPM w likwidacji szkód*, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2007, styczeń.
- Payne A., *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*, Elsevier 2005.
- Winning the battle for growth: building the customer-centric financial institution*, PricewaterhouseCoopers 2006, <http://www.pwc.com>.

Źródła internetowe

[1] <http://www.lovelock.com>.

FINANCIAL SERVICES – PROCESS APPROACH

Summary: The process approach to the financial services is quite natural. Moreover, it meets these services immanent features allowing for better perception of modern financial institutions functions. Such an approach results in the general activity model as well as some specific solutions implemented in these institutions. It allows for taking the advantage of some non-financial aspects of financial services making them more efficient and satisfactory for both internal and external customers. In modern financial institutions the process management has become an element of fundamental importance for their businesses in such areas as customer relationship management, quality management and operational risk management.