

PRACE NAUKOWE

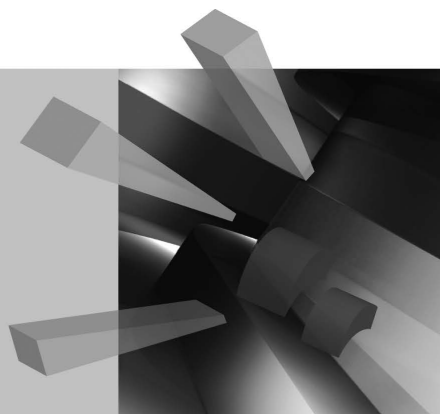
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Baraniecka , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
Tomasz Brzozowski , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki	31
Marek Bugdol , Zaufanie jako wynik działalności organizacji	40
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspektywy satysfakcji nauczycieli	54
Małgorzata Chojnacka , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego	65
Marta Chudykowska , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
Sylwia Dziedzic , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej	90
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	102
Bartosz Fortuński , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM	113
Barbara Fura , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
Tomasz Greber , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
Rafał Haffer , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej	172
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie	208
Andrzej Kwintowski , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań	229
Agata Lulewicz-Sas , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw	245
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej	260
Katarzyna Midor, Witold Biały , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego	271
Agnieszka Panasiewicz , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000	282
Barbara Pytko , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych	294
Paweł Rumniak , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju?	319
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych	336
Maciej Urbaniak , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
Izabela Witczak , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń	365
Marian Woźniak , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
Grażyna Paulina Wójcik , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego	390
Sabina Zaremba-Warnke , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom	404
Anetta Zielińska , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych	414

Summaries

Anna Baraniecka , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
Tomasz Brzozowski , Management review vs. results orientation	39
Marek Bugdol , Trust as a result of an organization's activities	53
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspectives of teachers' satisfaction	64
Małgorzata Chojnacka , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation	76

Marta Chudykowska , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital	89
Sylwia Dziedzic , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology	101
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics	112
Bartosz Fortuński , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
Barbara Fura , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises	134
Tomasz Greber , Quantification of results of third party audits	143
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
Rafał Haffer , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies	171
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów	218
Andrzej Kwintowski , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product	228
Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Environment-friendly management – study findings	244
Agata Lulewicz-Sas , Reporting of socially responsible business.....	259
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Quality measurement of the banking service process	270
Katarzyna Midor, Witold Biały , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region	281
Agnieszka Panasiewicz , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard	293
Barbara Pytko , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
Paweł Rumniak , Directions of changes and development of internal report systems	318

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment?	335
Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study	356
Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities	389
Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry	403
Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction	413
Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas	423

Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: ewa.losiewicz@ue.wroc.pl

POMIAR JAKOŚCI PROCESU REALIZACJI USŁUGI BANKOWEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania metody monitoringu i narzędzia symulacji procesów do pomiaru poziomu jakości usługi bankowej. Problem pomiaru jakości jest przedstawiony na podstawie analizy sposobów realizacji reklamacji bankowych w Polsce. Przykład monitoringu procesu oraz symulacja procesu w zakresie czasów i kosztów są przeprowadzone na rzeczywistych danych udostępnionych przez jeden z banków w Polsce z wykorzystaniem systemu zarządzania procesami biznesowymi ADO-NIS. Zastosowane metody wykazały przydatność modelowania procesu realizacji reklamacji w celu polepszenia jakości usług bankowych, co potencjalnie zwiększa szansę przywrócenia zadowolenia klienta ze współpracy ze swoim bankiem i mimo wcześniej występujących problemów – zatrzymania klienta w placówce.

Słowa kluczowe: bank, zarządzanie jakością, zarządzanie procesem biznesowym, monitorowanie procesu, symulacje procesu.

1. Wstęp

Problematyka zarządzania jakością w banku w ostatnich latach zeszła nieco na dalszy plan. W obliczu nowych zagrożeń, z jakimi muszą się borykać banki w sytuacji kryzysów finansowych, zarządzanie jakością ustępuje miejsca zarządzaniu ryzykiem, dbałości o zgodność z obowiązującymi regulacjami zewnętrznymi czy zintegrowanym systemem zarządzania. Od jakości usług i produktów, które banki oferują, zależy wielkość sprzedaży, liczba reklamacji składanych przez klientów i ryzyko poniesienia kosztów i strat związanych z podejmowaniem niewłaściwych, mało bezpiecznych decyzji.

System jakości zgodny ze standardem ISO 9000 nie zdobył wielkiej popularności wśród instytucji finansowych [Zymonik, Świdorska 2011], ale na pewno trzeba przyznać, że przysłużył się do popularyzacji zagadnień zarządzania jakością [Gomez Gomez i in. 2011], zwłaszcza w swej znowelizowanej formie z 2000 r. opartej na założeniach TQM.

Kolejnym rozwiązaniem uwzględniającym problematykę zarządzania jakością jest model EFQM, nazywany modelem doskonałości, który jest przyjmowany w śró-

dowisku bankowym z większą przychylnością niż ISO 9001, głównie z tego powodu, że nie „wymusza” on certyfikacji systemu jakości. Jego elementy, definiujące zasady doskonałości, nawiązują do zasad TQM i dotyczą: przywództwa, ludzi, polityki i strategii, partnerstwa i zasobów, procesów, wyników ludzi, wyników klientów, wyników społeczeństwa, kluczowych wyników działalności. Zasady nawiązujące do wyników mają szczególne znaczenie dla ciągłego doskonalenia organizacji i podnoszenia poziomu jakości oferowanych usług i obsługi klienta, które są realizowane przez procesy również w banku komercyjnym.

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 zarówno skomplikowany zestaw działań takich jak obsługa klientów, jak i ciąg czynności związanych np. z przyznaniem kredytu. Opracowane modele procesów mogą być poddane symulacjom w zakresie realizacji różnych wariantów procesu, co ma na celu ich optymalizację i zwiększenie efektywności funkcjonowania.

Świadomość banków w zakresie potrzeby dbania o klienta i dostarczania mu usług o najwyższym poziomie jakości jest wysoka. Potwierdzają to liczne badania i publikowane raporty, konkursy i ogłaszane rankingi, które choć nie zawsze są obiektywne i rzetelne, to mobilizują banki do ciągłych działań projakościowych.

W 2010 r. Związek Banków Polskich podjął inicjatywę, która ma na celu ujednoczenie i usystematyzowanie działań projakościowych stosowanych w polskich bankach. Został powołany Komitet ds. Jakości Usług Finansowych, utworzony przez grupę 22 największych banków w Polsce¹. Celem Komitetu jest wypracowanie, propagowanie i wdrażanie skutecznych metod i dobrych praktyk z zakresu zarządzania procesami i systemów jakości funkcjonujących w instytucjach z sektora usług finansowych.

Jednym z zadań, którymi zajął się Komitet, jest przygotowanie rekomendacji w zakresie usprawnień kluczowych procesów wpływających na jakość usług finansowych. Za proces kluczowy, mający podstawowe znaczenie we współpracy klientów z bankiem, uznano zarządzanie reklamacjami/skargami. Mimo przyjęcia przez KNF uchwały w sprawie wytycznych dotyczących reklamacji [Uchwała nr 116/11 KNF 2011], które są ogólnymi wytycznymi dla instytucji finansowych w zakresie przyjmowania i rozpatrywania reklamacji od klientów, Komitet opracowuje konkretne zalecenia, oparte na dobrych praktykach banków w Polsce.

Metodyka pracy przyjęta przez Komitet przy usprawnianiu procesu zarządzania reklamacjami jest zgodna z Lean Six-Sigma, która w ostatnich latach bardzo zyskała jako narzędzie zarządzania jakością [Nakhai, Neves 2009; Delgado i in. 2010], zwłaszcza gdy nie sprawdziły się rozwiązania propagujące certyfikację systemu zarządzania jakością zgodnego z normami serii ISO².

¹ Opracowanie na podstawie strony www.zbp.pl (maj 2012).

² Przykładem niepotwierdzającym reguły jest Bank Zachodni WBK, który w 2010 r. wznowił certyfikat ISO 9001:2008, a metodyka stosowana w doskonaleniu jakości to Six-Sigma.

2. Reklamacje i skargi klienta banku

Analiza reklamacji i skarg klientów jest jedną z metod pozyskiwania opinii klienta. Jeżeli niezadowolony klient złoży reklamację lub skargę, poprzez rzetelną analizę przyczyn można to niezadowolenie zmniejszyć lub wyeliminować i przez to utrzymać lojalność klienta. Ta metoda wymaga utrzymywania w banku formalnego systemu zarządzania reklamacjami i skargami oraz upewnienia się, że wszyscy pracownicy rozumieją ten system. Najczęściej banki przyjmowały tylko reklamacje w formie pisemnej, a ustne (jeżeli później nie zostały zapisane) pomijano w celu nie pogarszania statystyk. Obecnie banki dopuszczają różne formy – kanały składania reklamacji, ZBP rekomenduje udostępnienie klientowi przynajmniej dwóch kanałów, aby klient miał możliwość wyboru.

Reklamacje są dla banku niedocenionym źródłem informacji o jego pozycji na rynku. Reklamacja będąca wyrazem niezadowolenia klienta według definicji podręcznikowej jest „wyrażeniem oczekiwań, które nie zostały spełnione” [Barlow, Møller 2001]. Niezależnie od przyjętej definicji skargi i reklamacji [Łosiewicz-Dniestrzańska 2011] trzeba potwierdzić bezsprzecznie ich dużą rolę w poznawaniu opinii klientów o bankach. Dogłębna analiza zarejestrowanych skarg i reklamacji jest dla banku kopalnią wiedzy o satysfakcji klienta, a następnie o jego lojalności (w przypadku odejścia klienta z banku – braku lojalności). Pracownik banku powinien w taki sposób przyjąć reklamację, aby pozytywna więź klienta z bankiem i jego pozytywna opinia na temat banku wzrosły. Może to być wykonane, gdy pracownik banku będzie posiadać precyzyjne i zrozumiałe procedury postępowania podczas przyjmowania reklamacji lub skargi klienta, aby nie zniechęcić klienta do złożenia reklamacji, a w konsekwencji nie dopuścić do odejścia klienta z banku [A new era... 2011]³.

Podstawowy, ogólny schemat procesu zarządzania reklamacjami (skargami) w bankach przebiega podobnie i można go przedstawić tak jak na rys. 1.



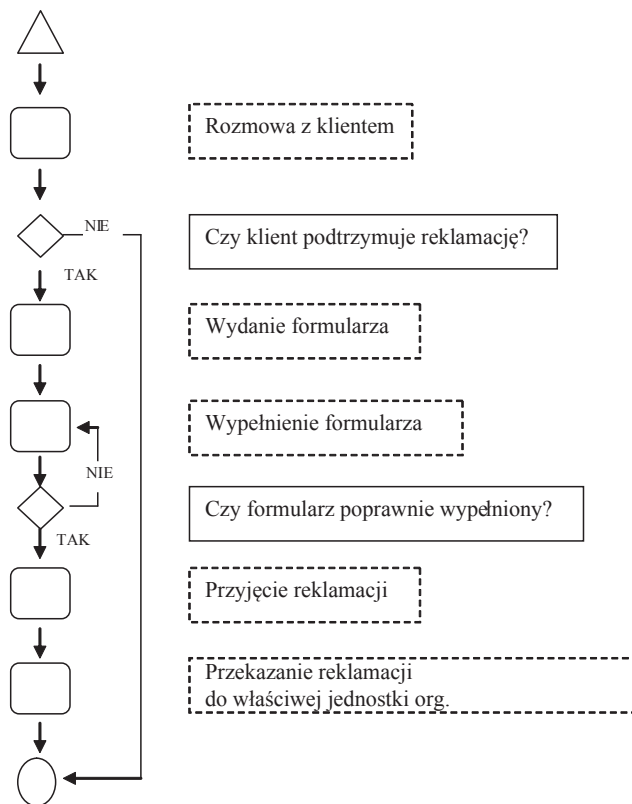
Rys. 1. Przebieg procesu zarządzania reklamacjami w banku

Źródło: opracowanie własne.

I etap procesu (podproces) – przyjęcie reklamacji, który wydaje się najprostszym, jest obszarem, w którym bank może narazić się na utratę ważnych informacji. W zależności od warunków, jakie spotka klient podczas składania reklamacji w banku, może tutaj wystąpić krytyczny moment, gdy klient podejmie decyzję o dalszej

³ Klienci banków w Polsce należą do grupy klientów najbardziej lojalnych wobec swoich banków, a do zmiany banku skłania ich wciąż częściej cena niż jakość usług.

współpracy z dotychczasowym bankiem. Na rys. 2 został przedstawiony podproces przyjęcia reklamacji z podziałem na czynności na podstawie informacji udostępni-
onych w oddziale banku komercyjnego (zwanego dalej Bankiem X).



Rys. 2. Podproces przyjęcia reklamacji od klienta w oddziale Banku X

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku X.

W badanym banku przyjęta jest zasada, że reklamacja klienta ma miejsce tylko wtedy, gdy zostanie ona złożona przez klienta w formie pisemnej, stąd pierwsza czynność w procesie: rozmowa z klientem, nie jest w żaden sposób rejestrowana, jeżeli klient zaniecha pisemnej formy zażalenia lub czasem tylko uwagi.

W celu bliższego przyjrzenia się czynnościom występującym w tym podprocesie będzie on poddany głębszej analizie z wykorzystaniem narzędzia symulacji. Przeprowadzone symulacje ułatwią wskazanie najsłabszych obszarów. Przeprowadzona analiza ułatwi wskazanie obszarów najsłabszych w analizowanym procesie, stanowiących punkty krytyczne dla sprawności przebiegu tego etapu rozpatrywania reklamacji, i ułatwi podjęcie decyzji o wprowadzeniu zmian.

3. Symulacje procesu usługi bankowej

Narzędzia symulacji procesów biznesowych we wspomaganiu zarządzania i optymalizacji procesów znalazły zastosowanie najpierw w przedsiębiorstwach produkcyjnych i sferze usług niefinansowych [Aghaie, Popplewell 1997; Aksu 2001]. W sferze usług finansowych jednym z najistotniejszych czynników składających się na satysfakcję klienta jest czas oczekiwania klienta na realizację usługi [Gardiner, Mitra 1994; Verna i in. 2001]. Optymalizacja czasów czynności w procesie realizacji usługi bankowej poprzez skracanie czasów oczekiwania na wykonanie czynności i przeprojektowanie modelu procesu przemawia za zastosowaniem narzędzi symulacyjnych.

Symulacje są istotnym narzędziem zarządzania procesem biznesowym, wciąż niedocenianym w sferze usług finansowych. W wyniku ich zastosowania można uzyskać cenne informacje dotyczące przebiegu procesów w zmiennych warunkach, związanych z sezonowością realizacji usług w banku, wynikającą z dużych wahań dziennych uzależnionych od kampanii produktowych, awarii systemowych, co skutkuje różną liczbą realizowanych procesów – w tym również reklamacyjnych, różnymi zasobami w ciągu dnia (tygodnia, roku itp.) w postaci liczby i dyspozycyjności pracowników.

Przedstawiony w artykule przykład procesu reklamacji, do przeprowadzenia analizy z wykorzystaniem narzędzia symulacji, wymaga określenia wartości niezbędnych do analizy procesów w zakresie czasów⁴, kosztów i wykonawców czynności w procesie.

Dokładniejszym sposobem określenia czasów realizacji czynności w procesie jest przyjęcie metody opartej na pomiarach. Jednak ze względu na charakter usługi bankowej bardzo często jest to uciążliwe i trudne do wykonania, a w banku, którego proces będzie przedstawiony, uznano, że nie jest zasadne dokonywanie pomiaru czasów. Uzyskane dane o wysokości kosztów i czasów związanych z realizacją czynności w podprocesie przyjęcia reklamacji przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Postać podprocesu procesu przyjęcia reklamacji w oddziale Banku X

Czynność	Czas wykonania	Czas oczekiwania	Czas magazynowania	Czas transportu	Koszty
	czas: d: gg: mm: ss				zł
Rozmowa z klientem	0:00:03:00	0:00:00:00	0:00:00:00	0:00:00:00	1,5669
Wydanie formularza	0:00:00:30	0:00:00:00	0:00:00:00	0:00:00:05	0,26115
Wypełnienie formularza	0:00:15:00	0:00:00:00	0:00:00:00	0:00:00:00	7,8345
Przyjęcie reklamacji	0:00:01:00	0:00:00:00	0:00:00:00	0:00:01:00	0,5223
Przekazanie reklamacji do właściwej komórki	0:00:02:00	0:00:00:00	5:00:00:00	0:00:30:00	1,0446

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku X.

⁴ Do analizy procesu reklamacji zastosowano SZPB ADONIS firmy BOC.

Po przeprowadzonych symulacjach zmieniły się czasy związane z realizacją podprocesu przyjęcia reklamacji oraz koszty wykonania czynności. Zmiana jest rezultatem uwzględnienia w analizie symulacyjnej obciążeń i dostępności zasobów (w szczególności pracowników) potrzebnych podczas realizacji podprocesu. Wyniki analizy czasów i kosztów przeprowadzonej na podprocesie przyjęcia reklamacji od klienta banku zostały przedstawione w tab. 2.

Czynność „rozmowa z klientem” charakteryzuje się najdłuższym czasem oczekiwania, co jest wynikiem częstości wizyt klientów w oddziale z problemem reklamacyjnym. Czas oczekiwania dla czynności „wypełnienie formularza” wynoszący prawie 6 godzin⁵ oraz dla czynności „przekazanie reklamacji do właściwej komórki” wynoszący ponad 21 godzin oznacza, że te czynności w rzeczywistości mogą sprawiać najwięcej trudności z terminowym wykonaniem, chociaż nie stanowią realnych wartości czasów oczekiwania na wykonanie czynności. Wartości kosztów obliczone w wyniku analizy wykorzystania przy stałych zasobach przedstawiają potrzeby finansowe niezbędne podczas optymalnego wykonania poszczególnych czynności w jednym procesie.

Tabela 2. Analiza obciążenia podprocesu przyjęcia reklamacji w odniesieniu do jednego wykonania podprocesu

Czynność	Ilość	Czas wykonania	Czas oczekiwania	Czas magazynowania	Czas transportu	Koszty
		czas: dd: gg: mm: ss				
Przekazanie reklamacji do właściwej komórki	0,89	00:00:01:47	00:21:15:29	04:10:55:12	00:00:26:44	0,93074
Przyjęcie reklamacji	0,89	00:00:00:53	00:00:11:44	00:00:00:00	00:00:00:53	0,46537
Rozmowa z klientem	1	00:00:03:00	01:02:23:07	00:00:00:00	00:00:00:00	1,5669
Wydanie formularza	0,89	00:00:00:27	00:00:00:02	00:00:00:00	00:00:00:04	0,23269
Wypełnienie formularza	0,98	00:00:14:46	00:05:59:22	00:00:00:00	00:00:00:00	7,70915
	Suma	00:00:20:53	02:05:49:44	04:10:55:12	00:00:27:42	10,9048
Czas przebiegu	06:17:33:31					

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku analizy ilościowej procesu przyjęcia reklamacji dwie czynności: „rozmowa z klientem” oraz „przekazanie reklamacji do właściwej komórki”, zostały wskazane jako najistotniejsze dla realizacji procesu. Sposób ich wykonania i wyeliminowanie błędów mogących wystąpić w trakcie wykonania tych czynności mają

⁵ Ten czas uwzględnia konieczność poprawienia błędów, ponownego wypełnienia formularza itp.

wpływ na cały proces przyjęcia i rozpatrzenia reklamacji i ostatecznie na zadowolenie klienta ze współpracy z bankiem. Jako najczęściej występujące błędy na poziomie przyjęcia reklamacji od klienta pracownicy banków podają: brak możliwości przyjęcia reklamacji przez dowolną jednostkę organizacyjną w banku i w związku z tym przekierowywanie klienta do innej jednostki, niewłaściwe skierowanie wniosku przez pracownika banku, kilkakrotne przekierowywanie wniosku do różnych jednostek, co może być wynikiem niekompetencji pracownika. Na pozostałych etapach procesu zarządzania reklamacjami w banku również mogą wystąpić błędy, np. dotyczące źle podjętej decyzji odnośnie do rozpatrzenia reklamacji, będące wynikiem braku wiedzy pracownika banku lub błędnych wytycznych, co skutkuje złożeniem odwołania przez klienta.

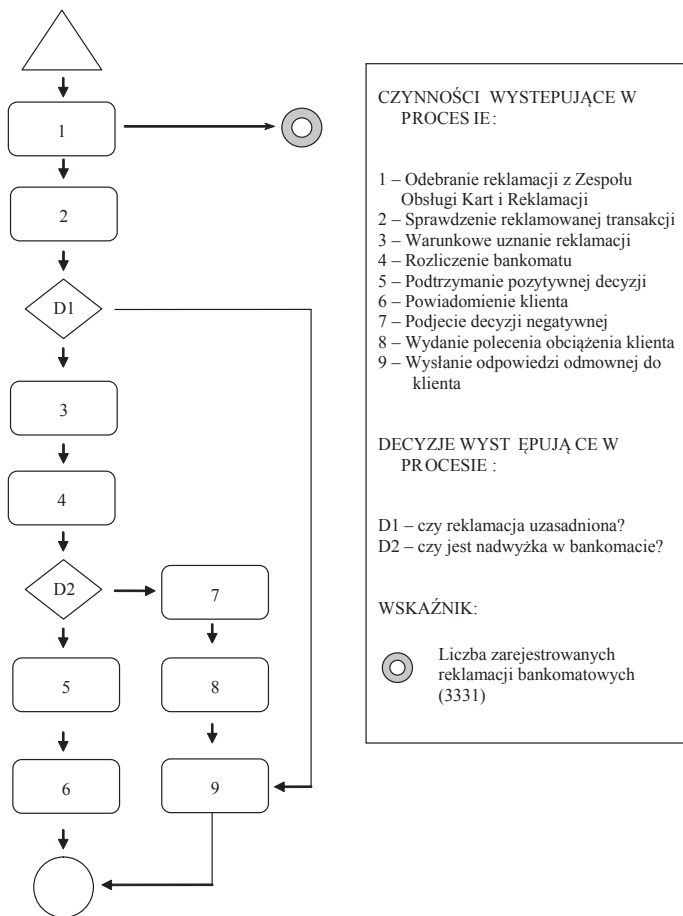
Oprócz błędów, na jakie jest narażony sam proces realizacji reklamacji klientów w banku, dużej uwagi wymaga również dbałość o zadowolenie klientów, którzy złożyli reklamacje, aby nie nadwerężyć ich lojalności wobec banku.

4. Monitorowanie reklamacji i skarg klientów banku

Reklamacje nie są dla banku chlubą, ale powściągliwość banków w Polsce w publikowaniu danych o reklamacjach klientów wydaje się nadgorliwa⁶. Obowiązująca od 2011 r. uchwała KNF dotycząca „Zasad rozpatrywania reklamacji przez instytucje finansowe” [Uchwała nr 116/11 KNF 2011] zwraca uwagę instytucjom finansowym, że czas rozpatrywania reklamacji standardowo nie powinien być dłuższy niż 30 dni. Nie zapobiega to jednak przekraczaniu tego terminu przez niektóre banki, które wydłużają deklarowany czas rozpatrywania reklamacji, unikając z góry jego przekroczenia [Samcik 2010; Kowalczyk 2009]. Niewątpliwie problem reklamacji w instytucjach finansowych w Polsce jest aktualny i wymaga dbałości ze strony banków. Monitorowanie procesu reklamacji bankowych jest potrzebne i może pomóc w zaniechaniu lub łagodzeniu konfliktów z klientem. Przy pomiarze jakości procesów reklamacji w banku zaleca się stosowanie wskaźników, których wyniki – porównywane z wcześniej przyjętymi wartościami – dadzą wstępną informację o sytuacji banku w obszarze popełnianych błędów. Do wskaźników takich można zaliczyć następujące wielkości:

- liczba skarg w stosunku do liczby transakcji (klientów, produktów),
- czas rozpatrzenia skarg od momentu złożenia do udzielenia odpowiedzi w dniach,
- wskaźnik terminowości – % skarg rozpatrzonych w standardowym terminie,
- wskaźnik udziału skarg zasadnych (zawinionych przez bank) w ogólnej liczbie skarg,

⁶ W Internecie można znaleźć różnego rodzaju raporty, zestawienia nt. reklamacji klientów banków w innych państwach, o reklamacjach klientów banków w Polsce trudniej znaleźć informacje poza forum dyskusyjnym, gdzie rozżalony klient opisuje niepowodzenie w rozpatrzeniu jego problemu.



Rys. 3. Przykład procesu realizacji reklamacji wypłaty gotówki z bankomatu w Banku X

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku X.

- koszty roszczeń poniesione przez bank,
- liczba skarg powracających (odwołań) w stosunku do liczby skarg,
- oczekiwany i akceptowany przez klienta czas udzielenia odpowiedzi.

Przykładem usług bankowych charakteryzujących się dość dużą i niemalejącą liczbą spraw spornych między bankami a ich klientami są transakcje dokonywane kartami bankowymi [Uppal 2010]. Spośród nich został wybrany proces realizacji reklamacji wypłaty gotówki z bankomatu, który zostanie wykorzystany do przedstawienia monitoringu procesu realizacji reklamacji w tym obszarze.

Podczas operacji wypłaty gotówki z bankomatu mogą wystąpić pewne nieprawidłowości, np. nieotrzymanie przez klienta gotówki lub otrzymanie innej kwoty od żądanej. Takie sytuacje dają klientowi podstawę do złożenia reklamacji [Łosiewicz, Wieczorek 2002].

W przykładzie procesu przedstawionym na rys. 3 wskaźnik został zdefiniowany z wykorzystaniem systemu ADONIS na podstawie danych uzyskanych z Banku X i przedstawia on liczbę 3331 zarejestrowanych reklamacji bankomatowych. Wartości te zostały porównane z wartościami planowanymi, które przyjęto na poziomie 3335.

System ADONIS sygnalizuje wartości wskaźników w badanych okresach (np. miesiącach) różnymi kolorami:

- wartość bieżąca < wartość planowana + 5% – wskaźnik zielony,
- wartość planowana + 5% <= wartość bieżąca < wartość planowana + 15% – wskaźnik żółty,
- wartość bieżąca >= wartość planowana + 15% – wskaźnik czerwony.

Wskaźnik w analizowanym procesie osiągnął status „zielony” dla przyjętych wartości planowanych i bieżących.

Przedstawiony proces realizacji reklamacji wypłaty gotówki z bankomatu jest przykładem rozwiązania, które może być wykorzystane w banku w doskonaleniu procesu monitorowania reklamacji i uwag klientów. Model stanowi pewną propozycję opracowania sposobu wczesnego ostrzegania o zaistniałych niekorzystnych zmianach w procesie realizacji reklamacji klientów banku. Może on tworzyć podstawę do rozwinięcia zastosowania na inne obszary działalności banku, takie jak kredytowanie, które jest źródłem rosnących reklamacji klientów i kierowania wniosków spornych do Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego. Zastosowanie przemyślanego rozwiązania do monitorowania niezadowolonych klientów z poziomu realizowanych usług bankowych na pewno wpłynie na zmniejszenie liczby reklamacji i spraw spornych z klientami, a ostatecznie na polepszenie wyników finansowych i wizerunku banku.

5. Podsumowanie

Jakość usług bankowych wymaga pewnej odmienności podejścia w stosunku do łatwiej identyfikowanych produktów rzeczowych. Powinna ona być mierzona w sposób zaplanowany i ciągły, stąd niezwykle ważne jest, jakie narzędzia i metody będą zastosowane do pomiaru tej tak subiektywnej wielkości, które pozwolą uwzględnić odmienny charakter przedsiębiorstw usługowych, jakimi są banki, gdzie pracownik i klient – uczestnicy procesu „produkcji” usługi – decydują o jej jakości.

W artykule podkreślono wagę reklamacji zgłaszanych przez klientów banków, jednak w wielu bankach na przeszkodzie wciąż stoi brak dopracowanego systemu zarządzania reklamacjami, który obejmowałby m.in. ich przyjmowanie, rozpatrywanie, monitoring i analizę.

Przedstawione w artykule narzędzia symulacji procesów oraz monitoringu (które zapewnia system ADONIS) umożliwiają zarówno dopracowanie (modelowanie) samego procesu realizacji reklamacji, jak i późniejszą kontrolę tej realizacji przez bank, poprzez monitoring procesu ze względu na wartości wskaźników zdefiniowa-

nych dla procesu. Oba te narzędzia (symulacji i monitoringu) mogą być stosowane również w doskonaleniu innych procesów realizowanych w banku, typowych dla prowadzonej przez niego działalności (np. udzielanie i monitoring kredytu).

Z problemem jakości usługi bankowej i jej pomiarem wiąże się problem pomiaru ryzyka, które także towarzyszy procesom realizowanym w banku. Mają one wspólne obszary i są od siebie zależne. Zależność ryzyka usługi bankowej od poziomu jej jakości będzie przedmiotem dalszych badań autorki.

Literatura

- Aghaie A., Popplewell K., *Simulation for TQM – the unused tool?*, „The TQM Magazine” 1997, vol. 9, no. 2.
- Aksu A., *Re-engineering revisited: a simulation approach*, „Business Process Management Journal” 2001, vol. 7, no. 2.
- A new era of customer expectation – Global Consumer Banking Survey*, EYGM Limited 2011.
- Barlow J., Möller C., *Reklamacja czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Delgado C., Ferreira M., Branco M.C., *Six Sigma in financial services organizations*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2010, vol. 21, no. 4.
- Gardiner S., Mitra A., *Quality control procedures to determine staff allocation in a bank*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 1994, vol. 11, no. 1.
- Gomez Gomez J., Martinez-Costa M., Martinez-Lorente A.L., *A critical evaluation of the EFQM model*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2011, vol. 28, no. 5.
- Kowalczyk K., *Bankowe reklamacje*, „Bankier.pl”, 2.06.2009, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Bankowe-reklamacje-1963143.html> (czerwiec 2012).
- Łosiewicz E., Wieczorek P., *Rola reklamacji w doskonaleniu procesu obsługi bankowych kart płatniczych*, [w:] K. Znaniecka (red.), *Finanse, bankowość i ubezpieczenia wobec wyzwań współczesności*, t. 1, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wydawnictwo AE, Katowice 2002.
- Łosiewicz-Dniestrzańska E., *Znaczenie reklamacji w pomiarze jakości usług bankowych*, [w:] P. Karpuś (red.), *Annales UMCS, Sectio H Oeconomia*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
- Nakhai B., Neves J.S., *The challenges of six sigma in improving service quality*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2009, vol. 26, no. 7.
- Samcik M., *45 dni na reklamację, czyli ostrożność procesowa, która wkurza ludzi*, <http://samcik.blox.pl/2010/03/45-dni-na-reklamacje-czyli-ostrozosc-procesowa.html> (czerwiec 2012).
- Uchwała nr 116/11 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 maja 2011 r. w sprawie wytycznych dotyczących „Zasad rozpatrywania reklamacji przez instytucje finansowe”, Dziennik Urzędowy Komisji Nadzoru Finansowego 2011, nr 5, poz. 16.
- Uppal R.K., *Customer complaints in banks: Nature, extent and strategies to mitigation*, „Journal of Economics and International Finance” 2010, vol. 2(10).
- Verna R., Gibbs G., Gilgan R.J., *Redesigning check-processing operations using animated computer simulation*, „Business Process Management Journal” 2001, vol. 6, no. 1.
- Zymonik Z., Świdorska A., *Zarządzanie jakością w polskich bankach komercyjnych*, „Problemy Jakości”, marzec 2011.
- www.zbp.pl (maj 2012).

QUALITY MEASUREMENT OF THE BANKING SERVICE PROCESS

Summary: The purpose of the paper is the possibility of applying the method of monitoring and process simulations in the measurement of the banking service quality level. The presentation of the problem of the quality measurement in banking is based on the way of customer complaints in banks in Poland. Simulation tool with some analysis in different ways can be used for clarifying the claims process. The data of the times and costs of the process come from one of the banks in Poland. Simulation and monitoring are carried out with the use of ADONIS – business process management system. Applying methods show usefulness of customer complaints process modeling for higher quality of banking services.

Keywords: banking service, quality management, business process management, process monitoring, process simulation.