

Profesjonalne zarządzanie bankiem

PIOTR SZYNKIEWICZ

Celem podjętego wspólnie z „BANKIEM” badania „Mierzalne cele. Wiarygodne raporty” było sprawdzenie, na ile banki są nowoczesnie i profesjonalnie zarządzane. Skoncentrowaliśmy się na zarządzaniu procesami bankowymi. Źródłem informacji były opinie ponad trzydziestu menedżerów tych instytucji.

Wyniki badania banków zestawiono z wynikami badania dużych firm (100 z 400 największych działających w Polsce). Pozwoliło to na dokonanie wielu ciekawych porównań.

Banki chcą zarządzać procesami

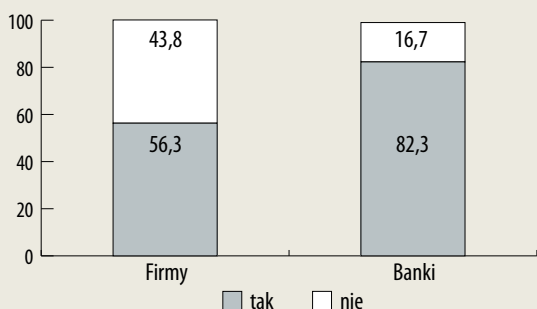
Podstawowe wnioski z badania są następujące: banki, pomimo dostępności odpowiednich metod i narzędzi, nie zarządzają sprawnie swoimi procesami (jest to opinia samych menedżerów banków). Głównym powodem rozdzwieku pomiędzy potrzebami a stanem rzeczywistym jest brak dostępu do informacji o miernikach procesów biznesowych (KPI). Pomimo dużych nakładów na infrastrukturę IT, informacje, które mogłyby wesprzeć doskonalenie procesów (raporty SLA, raporty BPMS, raporty o ryzyku operacyjnym) nie są w wymaganym trybie dostępne menedżerom biznesowym. Również rozbudowana metodyka mapowania procesów nie znajduje praktycznego zastosowania w ich doskonaleniu. Brakuje informacji umożliwiających zestawienie kosztów działań z ich wynikami (ABC a mierniki jakościowe), a czasem także wielu ważnych informacji o rentowności produktów i ich konkurencyjności, mierzonej sprawnością realizacji procesów na styku bank – klient.

Obraz, który się wylania, odbiega od wyobrażenia o banku jako instytucji będącej wzorem profesjonalnego zarządzania. Można odnieść wrażenie, że wiele banków swoją rentowność zawdzięcza wyłącznie dobrej koniunkturze i słabej konkurencji wewnątrz branży. Banki to duże firmy. A te – jak wiadomo, dłużej opierają się zmianom i usprawnieniom.

Chcą zarządzać, nie wiedzą jak

Zdecydowana większość badanych banków (prawie 90 proc., co stanowi o połowę większy odsetek w porównaniu do innych dużych firm) stworzyła jednostki zajmujące się zarządzaniem procesami biznesowymi.

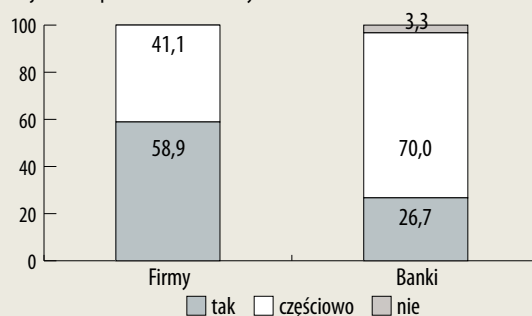
Czy istnieje odrębna jednostka organizacyjna zajmująca się procesami biznesowymi?



Zatrudnienie kilku osób i wyposażenie ich w narzędzia do mapowania procesów nie oznacza jeszcze zmian w kulturze organizacyjnej i systemie zarządzania. Aby organizacja mogła nazwać się organizacją procesową, powinna m.in.:

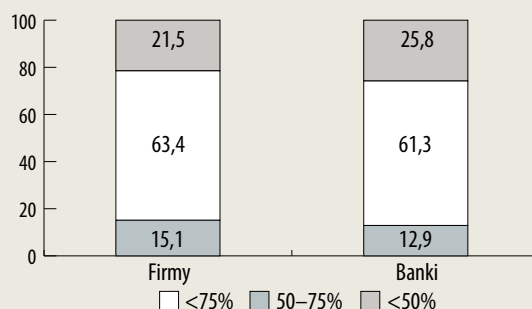
- Zidentyfikować swoje procesy (posiadać model procesów) – ponad 90 proc. banków posiada mapy najważniejszych procesów.

Czy istnieje model procesów biznesowych?



- Wyznaczyć jednoznaczną odpowiedzialność za rezultaty procesów i podprocesów – z uwagi na wrażliwość tego zagadnienia nie zostało ono uwzględnione w badaniu. W większości firm właściciele procesów są wyznaczeni, ale nie mają uprawnień do pełnienia swojej roli. Niemniej firmy, udzielając informacji, obstają przy tym, że odpowiedzialność za procesy jest zidentyfikowana i egzekwowana w praktyce ich działalności.
- Mierzyć stan mierników procesów, a przynajmniej najważniejszych z nich (KPI) i wykorzystywać wyniki pomiaru w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym – banki częściej niż inne firmy zastosowują mierniki procesowe do analiz finansowych i ryzyka, czyli zgodnie z faktycznymi potrzebami zarządzczymi.
- Rozwijać kompetencje pracowników związane ze świadomością ich roli w łańcuchu powstawania wartości dodanej (klient wewnętrzny i dostawca wewnętrzny) – mniej niż 10 proc. responden-

Świadomość roli w procesie – pracownicy firm i banków



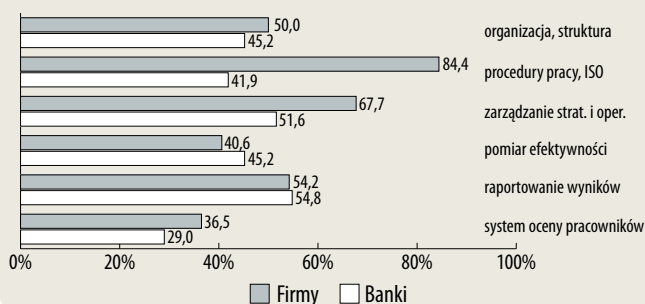
tów wyraziło przekonanie, że większość pracowników (ponad 75 proc.) ma świadomość swojej roli w procesie dostarczania wartości dla klienta.

Banki znajdują się na początku drogi prowadzącej do zmian umożliwiających ciągle doskonalenie. Pojęcie procesów biznesowych jest powszechnie znane, świadomość potrzeby ich pomiaru – również. Niemniej brakuje indywidualnej, osobistej odpowiedzialności za uzyskanie odpowiednich wartości wskaźników (a jest to jedna z podstawowych cech profesjonalnego systemu zarządzania) oraz dostępu do raportów, które pozwoliłyby na dokonanie odpowiedniej oceny (na potrzeby własne oraz na rozliczenia z przełożonymi i pracownikami).

Banki lepsze niż inne firmy

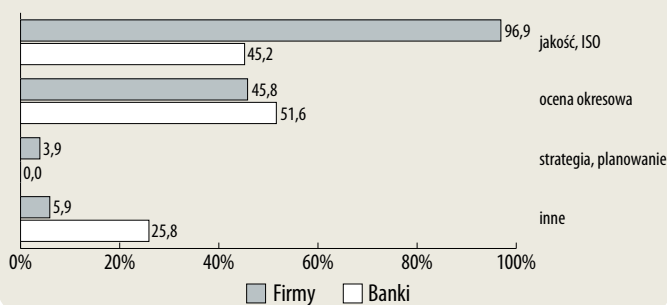
Banki bardziej świadomie niż inne firmy wykorzystują mapy procesów, posługując się nimi w celach zarządczych, a nie tylko inwentaryzacyjnych (być może wynika to z faktu, że procesy bankowe nie są tak oczywiste jak procesy np. produkcyjne).

Jak wykorzystywane są modele procesów?



Banki nie dały się też w takim stopniu jak inne firmy wciągnąć w „pułapkę ISO” (czyli opisywania i audytowania procesów wyłącznie dla pozyskania certyfikatu, z pominięciem faktycznego celu, jakim jest usprawnienie zarządzania firmą). Świadczą o tym wyniki dotyczące wykorzystania mierników procesowych, pomimo że sam pomiar jest w bankach realizowany w nieco mniejszym stopniu niż w innych firmach (co może również wynikać z większej trudności w identyfikacji procesów bankowych).

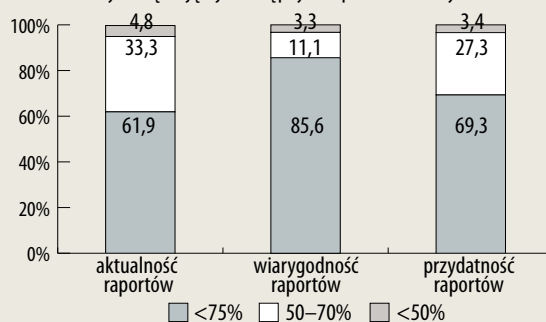
Do czego wykorzystywane są mierniki procesowe?



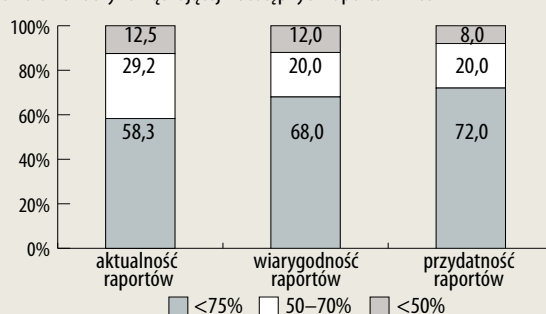
Głód informacji czy obawa przed wiedzą?

Banki, podobnie jak inne duże firmy, deklarują zadowolenie z wiarygodności, aktualności i przydatności dostępnych raportów (warto w tym miejscu zwrócić uwagę na wysoki w przypadku banków, bo stanowiący ok. 10 proc., odsetek raportów uważanych za przydatne w mniej niż w 50 proc.).

Zadowolenie kadry zarządzającej z dostępnych raportów – firmy

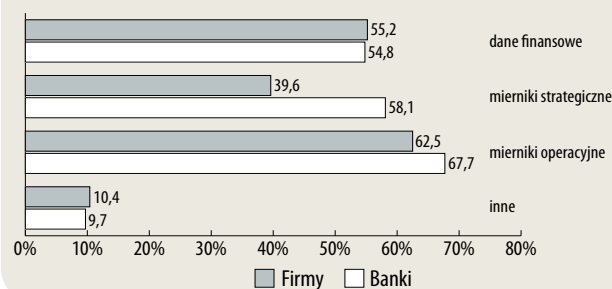


Zadowolenie kadry zarządzającej z dostępnych raportów – banki



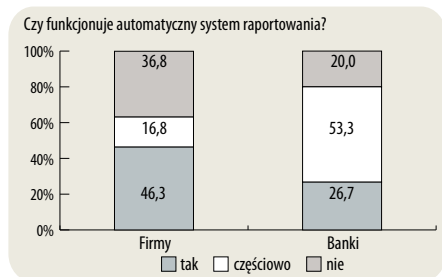
Tak wysoki współczynnik zadowolenia z raportów nie w pełni koreluje ze wskazaniami respondentów dotyczącymi zapotrzebowania na informacje. Ponad 50 proc. respondentów wskazuje na braki informacji dotyczące wskaźników operacyjnych i strategicznych. Niewiele mniej na braki dotyczące informacji finansowych.

Zapotrzebowanie na informacje



Zapotrzebowanie na informacje o charakterze strategicznym, najczęściej dotyczy danych opisujących zjawiska rynkowe, które mogą zostać wykorzystane w procesie formułowania strategii. Ponieważ badania dotyczyły zarządzania procesami wewnętrznymi, warto jedynie zwrócić uwagę na fakt, iż zapotrzebowanie na dane związane ze zjawiskami gospodarczymi pozostającymi poza możliwościami oddziaływania banku, są wskazywane jako brakujące w mniejszym stopniu, niż dane operacyjne, dotyczące procesów wewnętrznych banku. Głód na informacje o charakterze operacyjnym można tłumaczyć specyfiką biznesu bankowego. Wiele czynności wykonywanych przez pracowników banku trudno jest operacyjnie zmierzyć (wykorzystanie systemów typu workflow nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty, często z powodu ich małej elastyczności i wynikających z tego trudności w konfiguracji). Podobnie można wytłumaczyć braki dotyczące informacji finansowych. Duży udział kosztów stałych w bankowości, w szczególności kosztów związanych z infrastrukturą i personelem, powoduje brak szczegółowej informacji o liczbie i czasochłonności realizowanych procesów. Prowadzi to do tego, iż wiele analiz dokonywanych jest w oparciu o eksperckie, uznaniowe

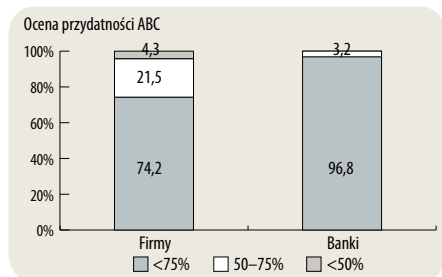
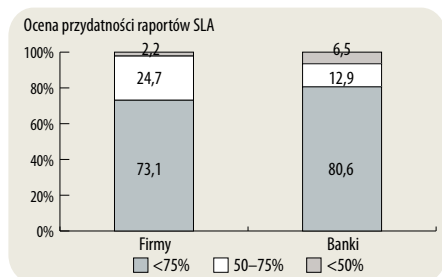
szacunki. Dzieje się tak pomimo dużego stopnia automatyzacji procesu raportowania (co jest dowodem istnienia w bankach odpowiedniej infrastruktury IT w stopniu większym niż w przypadku innych firm).



Amoże banki nie chcą wiedzieć za dużo? Może niewykorzystywanie potencjału tkwiącego w metodyce i narzędziach, takich jak ABC czy six sigma, wiąże się z brakiem motywacji do zmian, których konieczność stałaby się w wyniku pomiaru oczywista?

Banki chcą być idealnie zarządzane

Idealnie zarządzany bank to taki, gdzie menedżerowie dysponują potrzebnymi im informacjami i mogą dzięki nim stale doskonalić pracę podległych sobie jednostek organizacyjnych. Idealnie zarządzany bank, to organizacja transparentna, gdzie efektywność jest jednym z podstawowych kryteriów oceny. Bankowcy chcieliby pracować w idealnie zarządzanych bankach. Wskazują na to wyniki udzielone na pytania dotyczące przydatności pomiaru na styku jednostek organizacyjnych i pomiaru łączącego wyniki pracy z kosztami, jakie były konieczne do ich uzyskania.



Zainteresowanie raportami o charakterze SLA (Service Level Agreement – czyli jakość i ilość dostarczana klientom wewnętrznym w ramach obsługiwanych procesów) jest typowe dla każ-

PRZYKŁADOWE RAPORTY Z MIERNIKAMI PROCESÓW I SLA DLA JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH W BANKACH



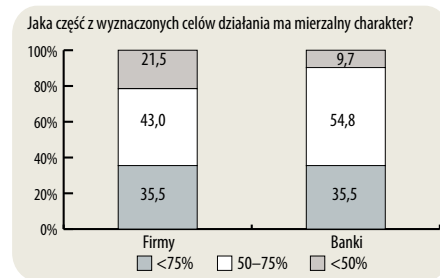
dej dużej organizacji. Komunikacja pomiędzy jednostkami organizacyjnymi najczęściej szwankuje, w wyniku czego powstaje silosowy model organizacji, gdzie załatwienie czegokolwiek wymaga odgórnej interwencji, co skutecznie utrudnia płynny przebieg procesu. Raporty SLA mogą przyczynić się do poprawy jakości i atmosfery pracy – poprzez swój obiektywny charakter (są generowane automatycznie na podstawie pomiaru z systemów bankowych) i nawiązanie do jednej z najbardziej powszechnych potrzeb – potrzeby bezstronnej oceny własnej pracy.

Interesujący jest stopień zainteresowania raportami, które łączą wyniki pracy (SLA) z kosztami. Jest on wyższy dla banków niż dla innych firm. Być może jest to związane z wcześniej wspomnianym, wyższym poziomem kosztów stałych. Warto zauważyć, że raporty QBC (Quality Based Costing) umożliwiają wykonanie jednej z najważniejszych dla banków analiz: **na jakich produktach i w jakich kanałach dystrybucji zarabiamy najwięcej, a gdzie najmniej?** Zarówno infrastruktura informatyczna, jak również szczegółowy model procesów biznesowych, są dobrą podstawą do stworzenia odpowiedniego rozwiązania.

Brakuje bardzo niewiele

Wyniki badania wskazują na duże zapotrzebowanie banków na informacje, których źródłem w większości przypadków są już działające bankowe systemy informatyczne. Czego zatem brakuje? Naszym zdaniem odpowiedniej metodyki pomiaru i determinacji do jego wprowadzenia. Ocena jednostek organizacyjnych i kosztów działania (obie wskazywane

jako bardzo przydatne) wymagają przy wdrożeniu mocnego poparcia ze strony zarządu. Inaczej zawsze pojawią się jakieś trudności i pomiar zostanie wdrożony, ale nie taki i nie tam, gdzie trzeba. Co do metodyki i narzędzi, to są one już dostępne na rynku. Procesowa baza danych skonfigurowana w oparciu o model procesów bankowych i podłączona do systemów transakcyjnych pozwala na generowanie raportów, takich jak chociażby te przykładowe, zamieszczone obok tekstu.



Być może wdrożenie systemów raportujących SLA, ABC i inne informacje potrzebne dla zarządzania, pochodzące z systemów operacyjnych banku pozwoliłoby zwiększyć odsetek pracowników, dla których mierzalne cele działania (a zatem także oczekiwania przełożonych) byłyby wyznaczone w większym niż 75-procentowym stopniu. Banki mogłyby stać się organizacjami zatrudniającymi pracowników świadomych celów, które są im przypisane. A co więcej posiadających bieżącą informację o uzyskiwanych wynikach, za które będą rozliczani. A to przecież jedna z podstawowych cech organizacji procesowej.

Autor jest prezesem zarządu Prometriq Akademia Zarządzania

INFORMACJA O BADANIU

Badanie „Mierzalne cele. Wiarygodne raporty.” zostało przeprowadzone przez Prometriq przy współpracy z „Miesięcznikiem Finansowym BANK” w kwietniu i maju br. z wykorzystaniem metody wywiadu telefonicznego. W badaniu wzięli udział przedstawiciele 30 działających w Polsce banków, głównie dyrektorzy. Analogiczne badanie największych firm polskich (100 z 420 największych firm poza bankami) zostało przeprowadzone w marcu i kwietniu w oparciu o takie same metody i narzędzia badawcze. Bardziej szczegółowe wyniki badań są dostępne w firmie Prometriq Akademia Zarządzania w Sopocie (www.prometriq.pl). Prometriq Akademia Zarządzania Sp. z o.o. od 1998 specjalizuje w zagadnieniach związanych z pomiarem i poprawą efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw.