

Aleksandra PROKURAT-STRAWIŃSKA*

ZARZĄDZANIE PROCESOWE W BRANŻY LEASINGOWEJ

Zarys treści: Przedmiotem artykułu jest przedstawienie wykorzystania koncepcji zarządzania procesowego do zdefiniowania procesów w przedsiębiorstwie leasingowym. W tym celu również został przedstawiony sektor usług leasingowych w Polsce, jego charakterystyka. Oznaczone zostały procesy główne jak i procesy wspomagające kierujące strategią przedsiębiorstwa na jakość obsługi klientów, którzy decydują się na nawiązanie relacji z danym przedsiębiorstwem leasingowym.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, leasing, przedsiębiorstwo leasingowe, obsługa klienta, jakość.

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania procesowego jako narzędzia zakładającego poprawę skuteczności i efektywności działania organizacji leasingowej. Analiza branży leasingowej w zakresie stosowania rozwiązań opartych na stosowaniu koncepcji zarządzania procesowego jest przykładem, że coraz większa liczba firm dostosowujących się do wymagań rynku jest w stanie osiągać przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu narzędzi służących ciągłemu doskonaleniu swoich procesów.

Skuteczne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem w różnorodnych branżach, a w szczególności w zmiennym i dynamicznym otoczeniu finansowym umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa leasingowe, które chcą osiągać sukces na rynku, muszą działać w taki sposób, aby generować wartość dodaną dla klienta. Takie działanie pozwoli osiągnąć założone cele, tj. osiągnąć zamierzoną wielkość udzielonego finansowania, osiągnąć planowany udział w rynku, powiększyć bezpieczny portfel leasingowy, czy zagwarantować jakość obsługi na doskonałym poziomie.

Część pierwsza artykułu przedstawia założenia koncepcji budowania organizacji procesowej, część druga dedykowana jest przedstawieniu branży leasingowej, a trzecia identyfikuje procesy główne i pomocnicze, które zachodzą w przedsiębiorstwach leasingowych.

* Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska

Koncepcja procesowa

Podejście procesowe

Każda organizacja, dbająca o efektywną realizację postawionych celów i strategii musi doskonalić swoje procesy, struktury, kulturę organizacyjną, przystosować się do warunków mikro i makroekonomicznych. Do tego niezbędne jest utrzymanie wyróżniającej zdolności i zachowanie silnej marki, dzięki oferowaniu klientom wyrobów i usług oraz form sprzedaży, których nie są w stanie zaoferować konkurenci¹.

Spojrzenie na organizację przez pryzmat realizowanych procesów uwidacznia wewnętrzne powiązania z klientami, dostawcami oraz pozostałymi partnerami biznesowymi, które przyczyniają się do budowania produktów jak i wpłynął na jakości obsługi.

Przyjęcie takiego modelu jest możliwe jedynie wtedy, kiedy przedsiębiorstwo starannie i systematycznie zarządza wszystkimi procesami, które biorą udział w działalności biznesowej².

Ukierunkowanie organizacji na procesy w niej zachodzące nazywa się podejściem lub koncepcją procesową.

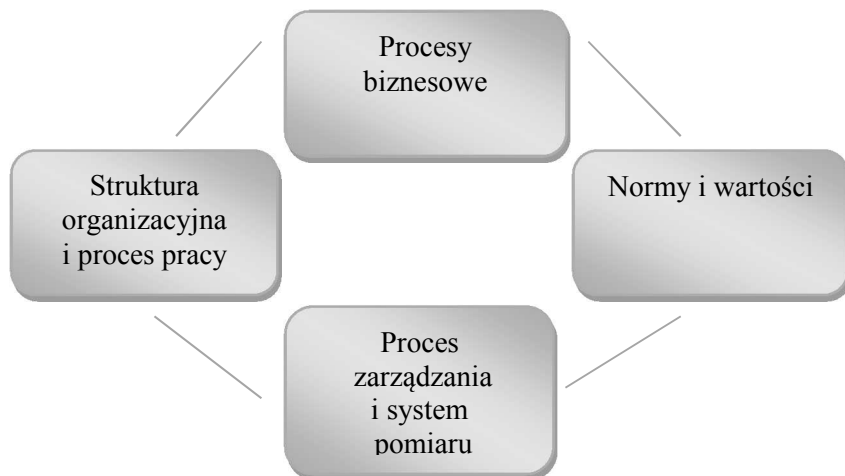
Główne założenia podejścia procesowego można scharakteryzować następująco:

- przedsiębiorstwo to zbiór procesów, które się wzajemnie przenikają;
- identyfikacja procesów daje możliwość tworzenia wartości;
- usprawnienia i udoskonalenia procesów zwiększają efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów;
- podejście to pozwala na osiągnięcie efektów strategicznych;
- może podnosić wartość organizacji.

Identyfikacja i grupowanie procesów w organizacji jest podstawą do budowania map procesów, tj. architektura procesów i struktura. Opracowana mapa procesów daje obraz przebiegów, powiązań i wzajemnych oddziaływań procesów.

¹ A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2011, s. 13.

² E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 12.



Rysunek 1. Powiązania procesów biznesowych z elementami organizacji

Źródło: J. Czekał, „Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.

Zastosowanie podejścia procesowego nie oznacza zrezygnowania z klasycznych zależności funkcjonalnych opisanych w strukturze organizacyjnej. Podejście procesowe integrując czas, jakość, terminowość wykonania i koszty, pozwala na osiągnięcie wielowymiarowych efektów strategicznych³.

Zarządzanie jakością

Total Quality Management, tj. zarządzanie oparte na metodzie zarządzania przez jakość zdobyło ogromną popularność w zastosowaniu. Zarządzanie jakością to podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany przy zastosowaniu podejścia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klientów oraz korzyści dla organizacji, jej członków oraz otoczenia.

Zasady zarządzania jakością zostały przedstawione również w normie ISO 9001:2000, która zawiera także model systemu zarządzania jakością, w którym występuje podejście procesowe – priorytetem jest satysfakcja klienta. Norma określa identyfikację wymagań klienta, weryfikację możliwości ich spełnienia, monitorowanie przebiegu procesów i doskonalenie organizacji.

³ S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Identyfikacja procesów jest pierwszym etapem wdrażania procesowego zarządzania jakością. Prawidłowa identyfikacja procesów ukazuje organizację jako system powiązań i zależności, a hierarchia procesów i podprocesów ukazuje poziom ich szczegółowości.

Wybór kluczowych procesów związany jest zawsze z przewagą strategiczną, jaką zbudował nasz konkurent, lub też przewagą jaką nasza organizacja planuje zbudować, wzmocnić lub zmienić strategicznie.

Wszystkie koncepcje zarządzania jakością opierają się na ośmiu zasadach tworzących synergiczny układ⁴. Podstawową zasadą i jednocześnie celem jest orientacja na klienta. Aby możliwa była jej skuteczna realizacja konieczne jest podejście procesowe do funkcjonowania organizacji, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, które prowadzić będą do ciągłego doskonalenia procesów i produktów.

Podstawową rolę w powodzeniu postawionych celów jakościowych odgrywa przywództwo, dzięki któremu zostają stworzone odpowiednie warunki do wykorzystania zasobów. Managerowie poprzez funkcje, które pełnią mogą wyzwoić odpowiednie poziomy zaangażowania wszystkich pracowników.

Branża leasingowa

Sektor usług leasingowych w Polsce

Leasing jest formą finansowania, z której korzyści mogą uzyskać praktycznie wszyscy prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jej formę i od ponad dwudziestu lat wspiera ona polską gospodarkę. Można śmiało stwierdzić, że leasing stał się, obok kredytu głównym źródłem finansowania inwestycji.

Przedmiotem umowy może być praktycznie każda rzecz służąca celom zarobkowym lub prawo majątkowe, a najczęściej są to przedmioty o charakterze inwestycyjnym, takie jak środki transportu drogowego, maszyny i urządzenia, wyposażenie czy nawet nieruchomości.

Mimo dość niesprzyjających warunków prawnych dla rozwoju leasingu w Polsce oferta produktów leasingowych jest bardzo szeroka i ulega ciągłej modyfikacji. Jest ona przede wszystkim efektem dostosowywania umów do różnorodnych potrzeb klientów, jak również aktualizowana w zależności od zmian regulacji podatkowych.

Początkowo leasing był formą finansowania głównie środków transportu, maszyn i urządzeń niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej.

⁴ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 88.

W chwili obecnej finansowane tą formą są wszelkiego rodzaju inwestycje począwszy od tradycyjnych, takich jak środki transportu poprzez licencje i sprzęt komputerowy a skończywszy na dużych inwestycjach w nieruchomościach (centra handlowe, hotele, magazyny itp.).

Strategie w branży

Na podstawie obserwacji własnych prowadzonych w ostatnich latach wysuwa się wniosek, że prawie połowa przedsiębiorców, bez względu na skalę działalności, jako główny motyw wyboru konkretnej firmy leasingowej, wskazała korzystną cenę.

Kolejne czynniki, które leasingobiorcy biorą pod uwagę wybierając z wachlarza ofert leasingowych, to szybkość podpisania umowy oraz minimum formalności, które pozwolą w krótkim czasie na odbiór przedmiotu leasingu od dostawcy.

Takie wyniki prezentują oczekiwania przedsiębiorców, tj. firmy liczą przede wszystkim na korzystne cenowo oferty. Wybór konkretnej oferty to ważna decyzja wiążąca klienta z leasingodawcą na kilka lat, dlatego warto, aby przedsiębiorca podjął świadomą decyzję, iż nie tylko cena powinna być istotą zawieranej transakcji.

Leasingobiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej rozważają wybór oferty leasingu od dealera samochodowego, skupiając się na finansowaniu aktywa pierwszej potrzeby a dopiero w kolejnym kroku bezpośrednio do instytucji finansującej.

Ponadto, oprócz informacji o konkretnym modelu pojazdu, można uzyskać u dealera dopasowaną ofertę finansowania jak i ubezpieczenia podstawowego i dodatkowego przedmiotu leasingu.

Strategia branży opiera się również na zasadzie większej koncentracji na potrzebach klientów, kształtowaniu nowych standardów obsługi dostępnych na polskim rynku leasingowym.

Wielkość i struktura sektora

W portfelu umów leasingowych w roku 2015 nadal dominuje leasing środków transportu – to 64,6% leasingowanych przedmiotów.

Struktura łącznego rynku finansowania w roku 2015 pozostaje w miarę zrównoważona (pojazdy lekkie, maszyny, transport ciężki), z mniejszym niż w Europie Zachodniej udziałem finansowania nieruchomości.

Wartość sfinansowanych w ubiegłym roku aktywów wyniosła 49,8 mld zł i przekroczyła wynik z 2014 roku. Po 21,3% dynamice rynku leasingu uzyskanej w 2014 roku, w 2015 roku zanotowano dalszy rozwój rynku:

- 3,0% r/r dla I kw.,
- 22,8% r/r dla II kw.,
- 21,2% r/r dla III kw.,
- 17,8% r/r dla IV kw.

Dynamika aktywów sfinansowanych leasingiem po 20,3% wzroście za 2014 rok, w ubiegłym roku wyniosła 16,7% (źródło: Związek Polskiego Leasingu).

Leasing wciąż stanowi główne narzędzie finansowania inwestycji przez firmy leasingowe. Tą drogą sfinansowano w ubiegłym roku 85,2% wszystkich aktywów, czyli nieznacznie więcej niż w 2014, kiedy udział ten wyniósł 83,8%.

Łączna wartość aktywnego portfela branży leasingowej na koniec 2015 r. jest porównywalna z wartością salda kredytów inwestycyjnych udzielonych firmom przez banki. Tab. 1 przedstawia udział w rynku największych spółek leasingowych w latach 2013-2015.

Tabela 1. Udział w rynku wiodących spółek leasingowych – lata 2013-2015

Lp.	Przedsiębiorstwa	Udział w rynku (%)		
		2013	2014	2015
1	Europejski Fundusz Leasingowy SA	10,2%	9,9%	9,9%
2	mLeasing Sp. z o. o.	7,9%	8,4%	8,6%
3	Getin Leasing SA	5,9%	7,0%	8,4%
4	BZWBK Leasing SA	7,0%	7,5%	8,4%
5	Raiffeisen-Leasing Polska SA	8,3%	8,8%	8,0%
6	PKO Leasing SA	8,2%	7,2%	6,8%
7	Millennium Leasing Sp. z o.o.	7,1%	6,8%	6,2%
8	ING Lease (Polska) Sp. z o.o.	5,9%	6,7%	5,8%
9	Idea Leasing SA	0,0%	1,2%	5,8%
10	Pekao Leasing Sp. z o. o.	5,8%	5,2%	5,0%
	Pozostali	28,9%	28,3%	27,2%

Źródło: Związek Polskiego Leasingu

Szacuje się, iż dynamika sektora może nadal utrzymywać się na poziomie kilkunastu procent, około 11%, natomiast rentowność w sektorze wynosi około 25% z tendencją wzrostową.

Faza życia sektora wskazuje na jego rozwój. Leasing jest usługą rozwijającą się ze znaczną możliwością wzrostu. Struktura konkurencji stabilizuje się, natomiast występuje znaczna ilość konkurentów jak i nowych spółek, które weszły w ostatnich trzech latach do pierwszej dziesiątki. Dostęp do sektora możliwy. Wszystko zależy od zaplecza finansowego potencjalnego inwestora oraz strategii.

Klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie leasingowym

Podstawą identyfikacji procesów jest analiza i podział działalności organizacji z uwzględnieniem wymagań klientów, tworzenia wartości dodanej i innych uwarunkowań dotyczących jakości.

Procesy możemy sklasyfikować w trzy duże grupy:

- procesy podstawowe – wspomagające i dążące do bezpośredniej realizacji głównego zadania procesu produkcyjnego/usługowego,
- procesy pomocnicze – wspomagające i obejmujące usługi dodatkowe świadczone na rzecz procesu podstawowego,
- procesy zarządzania – obejmujące procesy informacyjno – decyzyjne wspomagające transfer danych do jednostek podejmujących decyzje w przedsiębiorstwie.

Ocenia się, że liczba procesów w przedsiębiorstwie zależy od jego wielkości⁵. Optymalna liczba procesów głównych ujętych w gospodarce sięga od 10 do 20 procesów. Na podstawie obserwacji własnych w przedsiębiorstwach leasingowych o największym udziale w rynku można oszacować tę liczbę na poziomie od 10 do 15 w zależności od poziomu szczegółowości w sposobie zastosowania klasyfikacji. Można zaliczyć do nich procesy:

- kreowanie produktu leasingowego,
- kreowanie produktów dodatkowych,
- pozyskanie klienta (ofertowanie),
- ocena kredytowa przedsiębiorcy,
- przygotowanie dokumentacji leasingowej,
- przygotowanie dokumentacji zabezpieczającej transakcję,
- realizowanie zamówienia,
- płatność do dostawcy,
- obsługa kontraktu oraz klienta,
- reklamacje.

Rynek leasingu w Polsce został zdominowany przez dużych graczy, będących częścią jeszcze większych grup kapitałowych. Duża konkurencja i prężny rozwój rynku oraz dbałość przedsiębiorstw o stabilną pozycję poprzez podnoszenie efektywności działania powoduje jednak, że cena produktów leasingowych dla klientów jest coraz bardziej przystępna. Jakość obsługi, którą dostarczają przedsiębiorstwa dzięki sprawnym i przejrzystym procesom jest równie istotna. Presja konkurencji i chęć zdobycia jak największego udziału w rynku zmusza

⁵ W. Winslow, *Strategic Business Reengineering*, The McGraw-Hill Companies, London 1996, s. 54.

przedsiębiorstwa do ciągłego usprawniania procesów operacyjnych, Myślę, że śmiało można ocenić, że coraz więcej organizacji korzysta z tych rozwiązań i nie tylko w branży finansowej.

Analizując procesy stosowane w różnych organizacjach można również dokonać analizy procesów, które zachodzą w większości przedsiębiorstw leasingowych. Przedstawia to tab. 2.

Tabela 2. Klasyfikacja procesów i podprocesów w spółce leasingowej

Budowanie produktu	Analiza kredytowa	Przygotowanie dokumentacji	Realizacja zamówienia	Obsługa klienta
Identyfikacja potrzeb klientów	Przygotowanie aplikacji	Analiza warunków decyzji	Weryfikacja podpisanej dokumentacji	Przyjęcie wniosku
Analiza konkurencji	Ocena ryzyka udzielenia finansowania	Przygotowanie oferty	Wpłata udziału własnego przez klienta	Realizacja wniosku
Badanie koncepcji produktu	Ocena przedmiotu leasingu	Przygotowanie dokumentacji	Zamówienie przedmiotu leasingu	Zmiany umowy
Projektowanie	Podjęcie decyzji	Podpisanie dokumentacji	Ubezpieczenie przedmiotu leasingu	Obsługa umowy
Wprowadzenie nowego produktu		Ustanowienie zabezpieczeń	Płatność do dostawcy	Obsługa reklamacji
			Odbiór przedmiotu leasingu przez klienta	Zakończenie umowy

Źródło: Opracowanie własne.

Wpływ stosowania podejścia procesowego na efektywność operacyjną przedsiębiorstwa leasingowego

Zmiany, które dokonują się w każdym przedsiębiorstwie leasingowym, mają swój początek m.in. w ogólnych trendach szerokokorozumianej konkurencji, a wzmacniane przez menedżerów w sposób naturalny dają mocną pozycję w sposobie działania jednostek operacyjnych.

W codziennym świecie biznesowym jak i życiu opłaca się stosowanie idei dbania o ciągły proces zmian w najbliższym otoczeniu. Działania te polegają również na upraszczaniu procesów, tj. stosowaniu prostych i wystandaryzowanych rozwiązań, co przekłada się zarówno na wzrost satysfakcji klientów, jak

również na obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji poprzez wzrost efektywności w działaniu operacyjnym.

Wzrost wartości przedsiębiorstwa leasingowego wynika głównie z dwóch elementów: ciągłego wzrostu sprzedaży usług oraz wykorzystania dostępnych zasobów ludzkich do codziennej pracy operacyjnej. Efektywność jest jedną z podstawowych kategorii wykorzystywanych do opisu stanu funkcjonowania i szans rozwojowych przedsiębiorstwa leasingowego.

Opierając się na literaturze tematu jak i obserwacjach własnych mogę stwierdzić, że operacyjnie efektywna organizacja leasingowa to organizacja otwarta na zmiany rynkowe, elastyczna, podnosząca jakość świadczonych usług i monitorująca swoje procesy. Dzięki takiemu podejściu klienci doświadczają współpracy z profesjonalnym partnerem i nie wahają się skorzystać z dostępnych produktów ponownie.

Zakończenie

Identyfikacja i grupowanie procesów w każdej organizacji jest podstawą do opracowania map procesów i określenia struktury procesowej. Wyniki, jakie są osiągnięte w każdym konkretnym procesie, można rozpatrywać w aspekcie skuteczności i efektywności tego procesu.

Przedsiębiorstwo leasingowe, jak inne organizacje można rozpatrywać jako całość złożoną z procesów mających określoną strukturę. Należą do nich między innymi procesy operacyjne, których celem jest przede wszystkim tworzenie wartości dla klienta i innych zainteresowanych stron.

Koncepcja zarządzania procesami biznesowymi wzbudza coraz większe zainteresowanie wśród praktyków współpracujących w branży leasingowej.

Podejście to pozwala na zmniejszenie kosztów obsługi oraz wzrost efektywności przedsiębiorstwa, a w kolejnym etapie powinno być sygnałem do doskonalenia oferty produktowej jak i kierunku pracy, aby podwyższać jakość usług dostarczanych klientom.

Ważnym elementem jest świadomość jak realizować doskonalenie procesów w organizacji. W ankiecie przeprowadzonej kilka lat temu stwierdzono, że z dwudziestu zapytanych przedsiębiorstw leasingowych o to czy występuje w ich działaniu koncepcja doskonalenia procesów lub jednostka, która wspomaga takim podejściem działy sprzedaży, czy działy operacyjne, tylko dwa przedsiębiorstwa odpowiedziały, że rzeczywiście występuje w działaniu koncepcja zarządzania procesami i głównie skupia się ona na poprawie oferty produktu jak na doskonaleniu procesów obsługi klienta.

Jak wygląda obecna sytuacja zastosowania podejścia procesowego do codziennej działalności przedsiębiorstw leasingowych? Można stwierdzić, że grupa

świadomych i aktywnie stosujących rozwiązania procesowe podmiotów powiększa się z roku na rok. Transfer wiedzy łączy się wraz z transferem kadry pomiędzy jednym i drugim przedsiębiorstwem. Podejście procesowe w bankowości szczególnie komercyjnej jest bardziej dojrzałe w stosowaniu i fakt ten przekłada się również na przedsiębiorstwa leasingowe, które wykazują mocną synergię z grupami bankowymi.

Jak te wyniki prezentują się w kontekście ogólnopolskiego podejścia do zarządzania procesowego. W Polsce przeprowadzono badania na temat dojrzałości procesowej polskich przedsiębiorstw. Duża część organizacji dokonuje pomiarów procesów, lecz nie zarządza nimi, nie wykorzystuje wyników pomiarów do podejmowania decyzji. Sytuacja taka oznacza, że procesy nie dają odpowiedzi na pytanie o realizację celów strategicznych, które powinny być zdekomponowane na cele procesów. Pomiar procesów daje odpowiedź na pytanie, czy osiągamy cele na poziomie procesu. Rzadko wyniki są agregowane dla zapewnienia monitorowania realizacji celów strategicznych firmy⁶.

Badania dotyczące zarządzania procesowego w różnych branżach prezentują się również bardzo różnie. Ja skupię się na badaniach przeprowadzonych w branży finansowej, a w szczególności w grupie banków.

Banki nie uległy trendowi, w takim stopniu jak inne firmy, podjęcia działań według kierunku prezentowanej w normach ISO (czyli w skrócie opisywania i audytowania procesów wyłącznie dla pozyskania certyfikatu, z pominięciem faktycznego celu, jakim jest usprawnienie zarządzania firm). Świadczyć mogą o tym wyniki dotyczące wykorzystania mierników procesowych, pomimo że sam pomiar jest w bankach realizowany w nieco mniejszym stopniu niż z w innych firmach⁷.

Identyfikacja i analiza procesów realizowanych w banku obejmuje często wyodrębnienie procesów głównych i wspierających oraz wizualizację graficzną opracowanej struktury, tak aby w trakcie pracy zespołu móc wygenerować maksymalnie szeroki materiał do dalszej obróbki przekładając jej wyniki na potrzeby klientów.

Zainteresowanie raportami o charakterze SLA (*Service Level Agreement*), jest typowe dla banków. Raporty SLA mogą przyczynić się do poprawy jakości oraz atmosfery pracy – poprzez swój obiektywny charakter (generowane są automatycznie na podstawie pomiaru z systemu bankowego).

⁶ Dojrzałość procesowa polskich organizacji, Raport przygotowany przez serwis procesowcy.pl, marzec 2010.

⁷ P. Szykiewicz, *Profesjonalne zarządzanie bankiem*, raport dostępny na stronie www.prometriq.pl.

Bibliografia

1. Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K. *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2011.
2. Czekaj J., *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
3. *Dojrzałość procesowa polskich organizacji*, Raport przygotowany przez serwis procesowy.pl, marzec 2010.
4. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
5. Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
6. Skrzypek E., Hoffman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
7. Szykiewicz P., *Profesjonalne zarządzanie bankiem*, raport dostępny na stronie www.prometriq.pl.
8. Trocki M., *Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe*. (w:) *Podejście procesowe w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, M. Trockiego, SGH, Warszawa 2004.
9. Winslow W., *Strategic Business Reengineering*, The McGraw-Hill Companies, London 1996.
10. www.leasing.org.pl
11. www.alebank.pl

PROCESS MANAGEMENT IN THE LEASING SECTOR

The main aim of this article is to present the use of the concept of process management to define the processes in the leasing company. For this purpose also there was presented the leasing sector in Poland, its characteristics. Moreover, in the article are presented the main processes and supporting processes orienting the company's strategy on the quality of customer service, especially customer who decides to establish a relationship with the leasing company.

Keywords: process management, leasing, leasing company, customer service, quality.