Krzysztof Opolski
Konrad Polkowski

KIERUNKI DOSKONALENIA JAKOŚCI W BANKACH

Jakość jako podstawa reorganizacji firmy

W obliczu narastających trudności rynkowych i tendencji do dbałości o wzrost efektywności ekonomicznej w polskich przedsiębiorstwach, kadra zarządzająca podejmuje gwałtowne działania organizacyjne, które niekiedy przypominają miotanie się szczura w klatce, gorączkowo poszukującego wyjścia z labiryntu. Dążenie do poprawy rentowności poprzez znaczącą redukcję kosztów bez zastanowienia się nad tym jak ograniczenie wydatków, dziś pozytywnie wpływające na strukturę bilansu, wpłynie w przyszłości na pozycję rynkową firmy, może być niebezpieczne. Zdarza się i tak, że poczynione oszczędności zmuszają organizację do nieporównanie większych i koniecznych wydatków w przyszłych okresach na dostosowanie sposobu działania do sprawniejszych konkurentów. Dzieje się tak, jeśli redukcje kosztów dokonywane są bez widocznego związku ze strategią całej firmy.

Można powiedzieć, że obserwujemy branżową redukcję kosztów, czyli obniżanie ich w poszczególnych pionach, w każdym z osobna, bez widocznej myśli przewodniej czy całościowej koncepcji poprawienia w ten sposób efektywności organizacji. Podstawowym składnikiem w poszukiwaniu efektywności organizacji jest redukcja zatrudnienia, niejednokrotnie dokonywana przypadkowo i chaotycznie według narzuconego przez najwyższe kierownictwo klucza (na przykład „zwolnić 10% załogi"). W takiej sytuacji firma pozbywa się najczęściej tych pracowników, których łatwiej zwolnić, co nie zawsze oznacza, że są to ci, którzy są mniej pożyteczni. Prowadzone w ten sposób działania restrukturyzacyjne osłabiają spójność zespołów pracowniczych i niszczą kulturę organizacji, uznawaną za jeden z ważniejszych aktywów firmy.

Bardzo rzadko dostrzega się, że obniżenie kosztów funkcjonowania może zostać osiągnięte przez logiczne zmiany organizacyjne, przekształcenia procesów, a wreszcie eliminację strat i błędów wynikających z nieprawidłowości zarządzania na każdym szczeblu w hierarchii firmy. Tolerancja dla bylejakości, małych błędów, drobnych nieoszczędności przeradza się w olbrzymie kwoty, nie dostrzegane przez wielu menedżerów zajętych wielkimi projektami.

Faktem jest także, że w poszukiwaniu efektywności organizacji nie można skupiać się wyłącznie na porządkowaniu struktury organizacyjnej i usprawnianiu procesów wewnętrznych. Nawet najbardziej przenikliwe spojrzenie na firmę musi uwzględnić kontekst zmian w otoczeniu. Nie pomogą najlepsze programy oszczędnościowe, jeśli nie będzie się dostrzegać, że sukces firmy zależy od jej wrażliwości na sygnały płynące z rynku, od dostosowania się do wymagań klientów, a co więcej, od przewidywania ich przyszłych potrzeb, preferencji i oczekiwań.

Istnieje system organizacyjny, który w dużej mierze może zapewnić firmie sukces rynkowy i możliwość budowania jej strategii, spajając wszelkie zmiany organizacyjne wspólnym celem – system zapewnienia jakości. Bez względu na rodzaj systemu nieco bardziej sformalizowany (np. ISO 9002:2000) czy związany ze stylem zarządzania (np. *Total Quality* Management) – koncepcja ta w centrum zainteresowania stawia klienta, a jednocześnie bazuje na nieumiejętnie stosowanych dziś w polskich firmach aktywach, takich jak: sprawowanie przywództwa, tworzenie kultury organizacji i budowanie wizerunku przedsiębiorstwa[1].

Aktywa organizacyjne

W zarządzaniu przez jakość podstawowe znaczenie mają te składniki organizacji, które określić można mianem aktywów organizacyjnych firmy, czyli m.in. spójna struktura organizacyjna, dopasowana do funkcji i celów przedsiębiorstwa, model przywództwa, standardy, procedury i przebieg procesów. Należy zauważyć, iż lekceważenie aktywów organizacyjnych jest jedną z przyczyn, dla których funkcjonującym od dawna firmom trudno jest zmienić model prowadzenia biznesu w taki sposób, aby wspierał tworzenie wartości.

Nawet jeśli wykonuje się właściwe kroki w celu restrukturyzacji portfela aktywów rzeczowych, finansowych, a także związanych z pracownikami, kooperantami i klientami, rezultaty, a raczej ich brak, bywają zniechęcające. Dzieje się tak, ponieważ firma to wszystkie jej aktywa, zharmonizowane ze sobą, w tym również organizacyjne. W systemach zapewnienia jakości szczególnego znaczenia nabiera podejście procesowe do doskonalenia organizacji, które jest ze wszech miar słuszne. Procesy mogą być istotnym źródłem nowej wartości, przy czym żaden pojedynczy element procesu nie jest w stanie sam w sobie przynieść takiego pożytku.

[1] Szerzej na temat systemów zapewnienia jakości zob. *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*, red. K. Opolski, CeDeWu, Warszawa 2000, s. 93–98.

Podejście procesowe scharakteryzowane w nowej normie ISO 9001:2000 rozwijało się równolegle z ruchem propagującym metodę redefinicji procesów (*reengineering*). Pionier tego ruchu, M. Hammer, twierdzi: „Wiedzieliśmy, że firmy mogą radykalnie poprawić efektywność oraz jakość, koncentrując się na klientach i procesach tworzących dla nich wartość. Nie zdawaliśmy sobie jednak sprawy, że procesy mogą się stać dla firm ważniejsze niż ich produkty. Pomyśleliśmy sobie, że jeśli będziemy w stanie udoskonalić ich procesy, będziemy mogli pomóc im w konkurowaniu na wybranych rynkach. Ale teraz okazuje się, że w rzeczywistości procesy wyznaczają rynki, na których one konkurują"[2].

Aktywem organizacyjnym jest także kultura firmy, system wartości, normy, zasady i wzorce postępowania typowe dla instytucji. Jeśli częścią kultury organizacyjnej będą postawy projakościowe wyrażone w dbałości o klienta i o efekty pracy, to firma zwiększy swoje szanse na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Jakość scala organizację w system, który wpływa na przepływ informacji, buduje normatywne podstawy funkcjonowania, tworzy jednolite wzorce zachowań, a wreszcie wytycza przyszłe zadania. Koncepcja zarządzania przez jakość, a zwłaszcza Total Quality Management, stawiając klienta w centrum zainteresowania firmy, pozwala dostrzec relacje łączące aktywa z procesami oraz powiązanie mierników ekonomicznych i wyników rynkowych firmy. Wymusza to wspólną analizę danych wewnętrznych i zewnętrznych (płynących z otoczenia) oraz wiedzy dotyczącej wszystkich kluczowych aktywów, procesów i wyników.

Podstawy teoretyczne doskonalenia jakości w bankach

„Organizacja jest na tyle efektywna, na ile efektywne są jej procesy"[3]. G. A. Rummler i A. P. Brache twierdzą, że „kiedy analizujemy sytuację... organizacji, okazuje się, że efektywność procesów jest jedną z najważniejszych zmiennych wpływających na osiągnięcie celów organizacji"[4]. Dodają również, że „nawet najbardziej utalentowani i zmotywowani pracownicy mogą poprawić efektywność organizacji tylko w takim stopniu, w jakim pozwalają na to procesy w organizacji"[5]. „Procesy składają się na język firmy, którego opanowanie jest warunkiem wprowadzenia jakichkolwiek realnych ulepszeń działalności"[6]. Mogą być one źródłem zwiększania wartości firmy.

---

[2] M. Hammer, *Beyond Reengineering*, Harper Collins, New York 1996, s. 191.

[3] G. A. Rummler, A. P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać* „białymi plamami" *w strukturze organizacyjnej?* PWE, Warszawa 2000, s. 76.

[4] Ibidem, s. 76.

[5] Ibidem, s. 76.

[6] R. E. S. Boulton, B. D. Libert, S. M. Samek, *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 96.

Zarządzanie organizacją wymaga określenia i zarządzania wieloma wzajemnie ze sobą powiązanymi procesami. „Wykorzystanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi można określić jako podejście **procesowe**"[7]. Podejście takie ułatwia określanie i zarządzanie możliwościami doskonalenia procesów i tym samym działania całej organizacji. Stąd też norma ISO 9001:2000 zachęca do przyjmowania procesowego podejścia do zarządzania organizacją.

Produkty bankowe są wynikiem funkcjonujących w banku procesów. Oprócz procesów związanych ze świadczeniem usług w instytucji finansowej może być realizowanych wiele innych procesów, jak np. proces zarządzania, proces realizacji budżetu, proces szkolenia, proces kontroli itp. Funkcjonowanie ich wszystkich ma wpływ na to, jaki poziom jakości będzie mieć produkt dostarczony klientowi zewnętrznemu. Podstawowym wymogiem konkurencyjnego rynku jest ciągłe doskonalenie jakości, które oznacza de facto doskonalenie procesów. Wymaga to wiedzy: jakie procesy występują w organizacji, jak (dobrze czy źle) one działają oraz dlaczego działają w określony sposób.

Od analizy procesów do redukcji kosztów

Doskonalenie jakości poprzez ulepszanie procesów prowadzi do oszczędności kosztów. Każda czynność w procesie generuje koszt. Zestawienie wszystkich czynności procesu i przyporządkowanie im kosztów, które generują, pozwoli na oszacowanie kosztu procesu. Do obliczenia kosztu procesu instytucja może posłużyć się metodą kalkulacji kosztów działań – activity-based costing (ABC)[8]. Metoda ta polega na ustaleniu kosztów poszczególnych działań przy zastosowaniu nośników kosztów wykorzystywanych zasobów – może mieć zastosowanie przy poziomej strukturze organizacyjnej. „Rachunek kosztów działań przypisuje koszty zasobów do poszczególnych działań oraz wykorzystuje nośniki kosztów działań, by powiązać koszty działań z obiektami kosztowymi"[9].

Pomiar kosztu procesu jest jednocześnie pomiarem kosztu jakości. Aby zrozumieć ten mechanizm, konieczne jest poznanie koncepcji kosztów jakości. Kosztuje zarówno jakość, jak i jej brak. Pod pojęciem kosztów jakości rozumie się koszty działań, których celem jest uzyskanie właściwego poziomu jakości – wprowadzenia jakości, oraz koszty błędów – braku jakości. Koszty jakości, rozumiane jako nakłady ponoszone na uzyskanie oczekiwanego poziomu jakości,

[7] Według Polskiej Normy PN-EN ISO 9001:2001, s. 13.

[8] Szerzej o metodzie ABC: R. S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2000.

[9] Ibidem, s. 115.

obejmują zarówno koszty działań mających na celu osiąganie odpowiedniej jakości, jak i koszty wynikające z niewłaściwego nadzoru. Koszty jakości zawierają w sobie następujące elementy:

- **koszty zgodności** (zapewnienia jakości) – oznaczają wydatki poniesione dla zapewnienia, że wszystkie rodzaje działalności w organizacji są przeprowadzane prawidłowo zawsze za pierwszym razem; wydatki te mogą dotyczyć na przykład: szkoleń, inspekcji, selektywnych testów itp., mogą być podzielone na koszty prewencji (działań zapobiegających wystąpieniu problemów, wdrażania zarządzania przez jakość) oraz koszty inspekcji (sprawdzanie i ocena jakości);
- **koszty niezgodności** (braku jakości) – oznaczają wszystkie wydatki spowodowane niewykonaniem działań prawidłowo za pierwszym razem; mogą one dotyczyć np.: kosztów powtórnego wykonania pracy, odpowiadania na reklamacje, utraty reputacji itp., mogą być podzielone na koszty zewnętrzne (klient doświadcza wad produktu) lub wewnętrzne (problemy są doświadczane przez pracowników organizacji).

Istotną sprawą w zrozumieniu działania kosztów niskiej jakości (niezgodności) jest uświadomienie sobie efektu mnożącego te koszty w trakcie trwania procesu tworzenia produktu[10]. Błąd przy projektowaniu produktu może być mało kosztowny dla organizacji, jeśli zostanie odnaleziony i odkryty zanim rozpocznie się produkcja danego wyrobu. Jeśli natomiast zostanie on odkryty w późniejszym terminie, np. przy kontroli wyprodukowanych produktów, to może się okazać, że koszty te zostały zwiększone kilka lub kilkaset razy. Stąd też ważne jest, aby działania prewencyjne były zapewnione we wstępnych fazach projektowania produktów. Jeśli koszty zgodności wzrosną, wówczas koszty niezgodności powinny się zmniejszyć, powodując w rezultacie powstanie oszczędności.

Poprzez wpływ na poziom kosztów, jakość ma związek z wynikami finansowymi banku oraz produktywnością jego zasobów. Każda czynność procesu generuje koszt, który może zostać przyporządkowany do kosztów zgodności lub niezgodności. Zestawienie wszystkich czynności procesu pozwoli więc na oszacowanie kosztów jakości.

Analiza procesów bankowych

Poszukiwanie możliwości redukcji (optymalizacji) kosztów bez szkodzenia prowadzonej działalności wymaga dokładnej analizy procesów funkcjonujących w banku. Optymalizacja procesów pozwala na optymalizację kosztów. Aby móc

[10] J. Pike, R. Barnes, *TQM in Action. A Practical Approach to Continuous Performance Improvement*, Chapman & Hall, 1994, s. 211.

efektywnie zarządzać procesami, konieczne jest dokładne ich poznanie – poznanie ich poszczególnych etapów (czynności), kosztów, jakie generują, a także wydajności. Podstawą do dalszych analiz jest informacja o poszczególnych krokach (czynnościach) procesu. Istniejące w instytucji dane mogą nie być wystarczające w tym zakresie. Zachodzi więc konieczność zbierania ich za pomocą dodatkowych formularzy. Informacje mogą być uzyskiwane poprzez analizę procesów funkcjonujących w instytucji. Metoda ta polega na określeniu wszystkich funkcjonujących w instytucji procesów, podziale ich na najdrobniejsze czynności, określeniu czasu pracy potrzebnego na wykonanie każdej z nich i innych nośników kosztów, które generują, a także możliwych błędów i źródeł niezadowolenia klientów. Do badania procesów autorzy proponują zastosowanie kwestionariusza ankietowego, którego poszczególne pytania zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1

Opis kwestionariusza do badań procesów

Czynność klienta
Czynność pracownika banku
Odniesienie do wewnętrznych przepisów
Kto wykonuje?
Kto nadzoruje?
Przeciętny czas wykonania przez pracownika (podaj w minutach)
Charakterystyczne błędy popełniane w danej czynności
Możliwe źródła niezadowolenia klienta
Częstotliwość występowania błędu (ilość błędów na 100 przebiegów procesu)
Przyczyny występowania błędów
Podaj częstotliwość wykrywania błędu przez poszczególne osoby uczestniczące w danym procesie
Zakres czynności, które należy powtórzyć w przypadku wykrycia błędu przez daną osobę (podaj także przeciętny czas powtórnego wykonania tych czynności)
Od czego zależy eliminacja danego błędu?

Źródło: opracowanie własne.

Z wykorzystaniem kwestionariusza przedstawionego w tabeli 1 przeprowadzono badania[11] typowych procesów zachodzących w banku uniwersalnym. Badania te miały formę wywiadu z pracownikami banku wykonującymi poszczególne czynności badanych procesów. Uznano, że pracownicy są dobrym źródłem wiedzy o procesach funkcjonujących w instytucji. To oni codziennie spotykają się z niezadowoleniem klientów, konfliktami kompetencyjnymi, zbyt

[11] Badania przeprowadzone w ramach przewodu doktorskiego K. Polkowskiego otwartego na WNE UW. Promotor: prof. dr hab. K. Opolski.

długimi procedurami, ograniczeniami systemów informatycznych oraz innymi problemami, które mają wpływ na poziom jakości oferowanych usług. Ich wiedza, świadomość swojej roli, zaangażowanie i motywacja do pracy są niezbędne do osiągnięcia wysokiej jakości usług.

Koszty niezgodności mają wymierny wpływ na wyniki banku. Obszary, w których koszty niezgodności są wysokie, mogą mieć największy potencjał możliwych ulepszeń i redukcji kosztów. Badania przeprowadzone w dużym banku uniwersalnym pozwoliły oszacować, że roczne koszty niezgodności w tej instytucji wynoszą ok. **56,6 mln zł**[12], na co składa się zużycie zasobów oraz koszt utraconych możliwości inwestycyjnych polegających na zainwestowaniu zaoszczędzonych środków na rynku obligacji. Inwestowanie w obligacje nie jest jednak podstawowym zadaniem banku. Akcjonariusze mogą robić to samodzielnie lub też oddać swoje środki w zarządzanie do funduszu inwestycyjnego. Głównym zadaniem banku jest obsługa klientów i na tym bank powinien zarabiać (więcej niż na obligacjach). Produkt niskiej jakości może spowodować utratę klientów na rzecz konkurencji. O tym, na ile ważna jest retencja, świadczą wyniki badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych AP[13]. Badania wskazują, iż im dłużej klient jest w tym samym banku, tym staje się dla tego banku bardziej dochodowy. Klienci z dziesięcioletnim „stażem" stanowią średnio 29% bazy klientów, ale ich udział w rocznych zyskach banku wynosi 71%. Niska jakość to także utrata reputacji. Nie dotyczy tylko klientów, którzy jej doświadczyli, ale także tych, którzy o niej dowiedzieli się w inny sposób. Szczególnie dotkliwa jest utrata najbardziej dochodowych lojalnych klientów.

Utratę reputacji trudno jest zmierzyć. Można natomiast spróbować zmierzyć koszt odzyskania utraconych klientów, odpowiadania na reklamacje niezadowolonych klientów. Biorąc to pod uwagę, dokonany szacunek kosztów braku jakości (niezgodności) w kwocie 56,6 mln PLN rocznie, trzeba w tym przypadku kilkakrotnie powiększyć.

Doskonalenie jakości, mimo iż polega na doskonaleniu procesów, samo powinno być procesem. Proces ten powinien być udokumentowany i znany wszystkim pracownikom. Autorzy proponują zastosowanie sześcioetapowego procesu doskonalenia jakości[14]:

- zdefiniowanie problemów w kontekście istniejących procesów,
- identyfikacja i dokumentacja procesu,
- pomiar funkcjonowania procesu i identyfikacja błędów,

---

[12] Patrz: K. Polkowski, *Zarządzanie przez jakość jako wyznacznik konkurencyjności w sektorze bankowym*, praca doktorska na WNE UW, promotor: prof. dr hab. K. Opolski.

[13] D. Neenan, *Added Value Banking, Recruiting and Retaining Customers, Maximising Sales*, Lafferty Publications Ltd, Dublin 1993, s. 69.

[14] A. R. Tenner, I. J. DeToro, *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts 1993, s. 110.

- zrozumienie przyczyn występowania błędów,
- znajdowanie i testowanie rozwiązań,
- wprowadzenie i ocena rozwiązań.

Zakończenie

Wśród osób sprawujących funkcje kierownicze w polskich bankach często pojawia się przekonanie, że zarządzanie przez jakość należy zostawić na tzw. „lepsze czasy". W danym momencie przede wszystkim należy zadbać o wynik finansowy – redukować koszty, zwiększać efektywność działania. Nie dostrzega się związku jakości z wynikiem finansowym. Tymczasem gdy przy podejmowanych pracach na rzecz zwiększenia efektywności zapomni się o jakości – efekty mogą być odwrotne od zamierzonych. Doskonalenie jakości to przede wszystkim doskonalenie procesów, a coraz sprawniej funkcjonujące procesy to zwiększenie efektywności działania instytucji. Dzięki zarządzaniu przez jakość możliwa jest identyfikacja obszarów wymagających poprawy. Zwiększanie efektywności poprzez doskonalenie jakości nie polega na mechanicznej redukcji kosztów, często prowadzącej do niszczenia działalności, lecz do optymalizacji procesów funkcjonujących w instytucji.

Pojawia się wątpliwość, czy do doskonalenia jakości niezbędna jest realizacja wszystkich założeń zarządzania przez jakość. Tworzenie dokumentacji, budowanie kultury jakości wśród pracowników czy też wprowadzanie systemu zarządzania jakością mogą wielu zniechęcać. Zdaniem autorów, możliwe jest podejmowanie działań z zakresu doskonalenia jakości bez zarządzania przez jakość, ale wówczas ogranicza się potencjalne korzyści lub w ogóle skazuje się cały wysiłek na niepowodzenie. Brak strategii jakości, rezygnacja z budowania kultury jakości wśród pracowników, niewprowadzanie systemu zarządzania jakością mogą przyczynić się do tego, że podejmowane działania w celu doskonalenia jakości będą prowadzone „po omacku". Nie można mówić o doskonaleniu jakości bez włączania w podejmowane działania pracowników oraz klientów. Bez znajomości ich potrzeb i wymagań nie można doskonalić jakości. Brak zaangażowania pracowników poddaje w wątpliwość, czy wprowadzane zmiany będą dobrze działać w przyszłości. System zarządzania jakością daje gwarancję, że instytucja jest w stanie szybko i elastycznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Doskonalenie jakości powinno być procesem ciągłym. Nawet jeśli działania te dadzą pozytywne rezultaty na początku, bez zarządzania przez jakość jest mało prawdopodobne utrzymanie ich w przyszłości. Autorzy uważają, że instytucja finansowa działająca na rynku konkurencyjnym nie może pozwolić sobie na takie ryzyko.

Krzysztof Opolski
Konrad Polkowski

Improvement of quality in banks

Summary

Managers of the Polish banks frequently express the opinion that quality management should be left until "better times" come. At the moment one should above all take care of financial results – reduce costs, increase effectiveness. The connection between quality and financial results seems to be overlooked. Improvement of quality through improvement of certain processes leads to costs saving which is a requirement of a competitive market. It is opposite to automatic costs reduction which may damage activities of an institution.

Functioning of all the processes in an institution has an influence on the level of quality of a final product an external client is provided with. Each activity in the process generates costs. Specification of all the activities a process involves and the costs they generate will make it possible to estimate the costs of the whole process. Measurement of the cost of the process is at the same time the measurement of the cost of quality. In order to understand this mechanism it is necessary to get familiar with the concept of the costs of quality. Both quality and its absence cost (costs of convergence and costs of divergence).

A question arises whether in order to improve quality it is necessary to implement all the principles of quality management. According to the authors it is possible to improve quality without quality management but the possible benefits will be limited or all the efforts will prove unsuccessful.