

ARKADIUSZ DUK

BENCHMARKING JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGANIA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W BANKACH KOMERCYJNYCH (ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM NORM SERII ISO 9000 ORAZ TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

1. WSTĘP

W warunkach nasilającej się konkurencji, na rynkach finansowych trwa ciągle proces poszukiwania takiej strategii, która pozwoliłaby na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. W trakcie ewolucji systemu bankowego istniało wiele koncepcji, mających gwarantować realizację tego celu, przy czym najczęściej były to strategie "dochodowe" i "kosztowe". We współczesnej bankowości coraz większego znaczenia nabierają te, traktujące absolutnie priorytetowo kwestie najwyższej jakości oferowanych produktów i usług. Pod tym hasłem rozwinęło się wiele strategii i koncepcji, z których najbardziej znane to niewątpliwie normy jakości serii ISO 9000 oraz Total Quality Management. Trudno jednakże powiedzieć, czy nawet tym najbardziej znanym strategiom zarządzania przez jakość można przypisać walor kompletności i czy są one absolutnie wystarczające do skutecznego kierowania przedsiębiorstwem, zwłaszcza tak specyficznym jak bank. Dlatego też poszukiwania skutecznych metod wciąż trwają, a w ich rezultacie pojawiają się ciągle nowe strategie, wśród których znacznym zainteresowaniem cieszy się koncepcja **benchmarkingu**. Benchmarking oparto na prostym założeniu czerpania wiedzy od najlepszych, co w wielu przypadkach przynosi znakomite rezultaty.

Dla zarządzania instytucją bankową, z zachowaniem pierwszoplanowej roli jakości, benchmarking z całą pewnością nie jest w stanie spełnić roli strategii wiodącej, jedynej czy kompletnej. Nie oznacza to jednak, że nie ma miejsca dla tej koncepcji w nowoczesnym banku. Wręcz przeciwnie, śmiało można postawić tezę, że porównanie się do najlepszych może być idealnym narzędziem wspomaganie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, funkcjonującym równoległe do takiej strategii, jaką jest np. TQM.

Bankowość, będąca sferą usług niematerialnych, w sposób szczególnie definiuje jakość. Stąd przed zagłębieniem się w różne strategie zarządzania przez jakość, warto wyjaśnić różne aspekty pojmowania jakości.

2. PROBLEMATYKA DEFINIOWANIA POJĘCIA JAKOŚCI W PROJAKOŚCIOWYCH KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA

Ogólna definicja¹ mówi, iż jakość to zespół cech stanowiący o tym, że dany przedmiot jest tym, a nie innym. Ta definicja nie oddaje jednak sposobu rozumienia jakości w koncepcjach zarządzania, gdzie jakość można rozpatrywać generalnie w dwóch aspektach. Ten sposób postrzegania jakości przyjął także benchmarking.

Pierwszy z nich odnosi się do samej organizacji i jest silnie znormalizowany. Tak postrzegana jakość jest określona standardami i normami które służą temu, aby bezbłędnie wykonać określoną usługę czy dostarczyć produkt. Pewne wymagania klientów zostały przekształcone w konkretne produkty i usługi, a standardy mają zapewnić ich jakość w całym procesie wytwarzania i dystrybucji. Ich rola polega na zapewnieniu możliwie bezbłędnego wytwarzania i świadczenia usług, a także określeniu procedur, mających w możliwie krótkim czasie i jak najlepiej poprawić niedoskonałości, tkwiące w ich realizacji. Ten aspekt pojmowania jakości nasuwa skojarzenie z normami serii ISO 9000, które są znakomitym narzędziem zapewniania wysokiej jakości tak właśnie definiowanej.

Drugi aspekt związany z postrzeganiem jakości stanowi, w pewnym sensie, **kwintesencję rozumienia jakości** w omawianych **strategiach zarządzania**. W tym aspekcie jakość definiowana jest na styku banku z jego otoczeniem. Jednocześnie trzeba podkreślić, że stroną definiującą jakość jest klient.

Tak rozumiana jakość obejmuje całość stosunków pomiędzy bankiem a klientami. Dzięki temu banki mogą dowiedzieć się, jakie wymagania stawiają im klienci i co zrobić aby spełnić ich oczekiwania. Stały kontakt z klientami pozwala nie tylko na uzyskanie informacji, ale jest podstawą do stałego ulepszania oferty produktowej. Co więcej bank nie ogranicza się tu jedynie do reakcji na sygnały płynące od klientów, ale stara się wyprzedzić ich oczekiwania, tak aby znaleźć się przed konkurentami. Kontakt z klientem daje możliwość monitorowania stopnia zadowolenia klientów oraz kryteriów, jakimi się kierują przy wyborze banku. Dzięki temu możliwe jest dokonanie porównania z konkurentami. Ten sposób rozumienia jakości, zbliżony jest do tego z czym mamy do czynienia w strategii Total Quality Management, gdzie duży nacisk położony jest na kulturę organizacji i na całą nienormowaną część stosunków bank-klient.

W benchmarkingu oprócz dostrzegania tych dwóch sposobów pojmowania jakości zwraca się uwagę także na trzeci, dotyczący rozwoju organizacji. Wysoka jakość w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem oznacza tu zdolność firmy do skupienia się na istocie jej działalności i osiągnięciu maksymalnej efektywności. W tym podejściu szczególne miejsce zajmują zasoby ludzkie i ich rozwój. Tu ujawnia się szczególna cecha benchmarkingu, a mianowicie zdolność do ukierunkowania szkoleń pracowników tak,

¹ Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1988, s. 820.

aby w sposób maksymalny pokrywały się one z rzeczywistymi potrzebami organizacji. Taki sposób rozumienia jakości wynika z faktu, iż tu jakość jest traktowana jako składowa efektywności i jest w stosunku do niej celem pośrednim. Szczególny nacisk na efektywność jest charakterystyczny dla koncepcji porównania się do najlepszych.

Z punktu widzenia organizacji, zarządzanych zgodnie ze strategiami opartymi na priorytecie jakości, może być ona rozumiana jedynie jako zdolność firmy do spełnienia potrzeb, wymagań i oczekiwań klienta, zarówno obecnych, jak i przyszłych, lub nawet ich przewyższenia.

Sens przewyższania oczekiwań klienta wzbudza pewne kontrowersje, dlatego warto się nad nim zastanowić. O ile bowiem negatywna reakcja klienta na produkt czy usługę o jakości niższej od oczekiwanej jest oczywista, podobnie, jak pozytywna na jakość zgodną z oczekiwaniami, to sytuacja, gdy klient otrzymuje produkt czy usługę o jakości przewyższającej lub znacznie przewyższającej to czego oczekiwał przy danej cenie, jest dyskusyjna.

Z jednej strony uzyskujemy bowiem zadowolenie klienta, z drugiej jednak poddawana może być w wątpliwość zdolność organizacji do efektywnego działania.

Nie zmienia to faktu, iż **strategia najwyższej jakości koncentruje się i opiera na zrozumieniu potrzeb i motywacji klientów**, gdyż to właśnie klient najlepiej definiuje jakość.

Przy okazji rozważań nad różnymi aspektami rozumienia pojęcia jakości, warto poruszyć ten problem z zupełnie innego punktu widzenia. Jak wiadomo produkty bankowe należą do najłatwiejszych do skopiowania i każdy bank w krótkim czasie jest w stanie włączyć do swojej oferty najnowszy i najdoskonalszy produkt wymyślony przez konkurencję. **Benchmarking** w dużej części zajmuje się właśnie zdolnością do powielania różnych rozwiązań, zarówno samych produktów i usług, jak i całych procesów. Bliższe zapoznanie się z tą koncepcją może prowadzić jednak do wniosku, że sama możliwość powielania rozwiązań nie jest w stanie zbudować podstaw do osiągnięcia zdolności do wykreowania trwałej, wysokiej jakości. Taką jakość zapewnić może podejście kładące większy nacisk na kwestie motywacji, takie jak TQM, co potwierdza umiejscowienie benchmarkingu jako narzędzia jedynie wspomagającego zarządzanie jakością, choć naturalnie nie umniejsza jego roli.

3. NAJWAŻNIEJSZE JAKOŚCIOWE STRATEGIE ZARZĄDZANIA

Istnieje bardzo wiele koncepcji związanych z zarządzaniem jakością. Ich zastosowanie w każdym przypadku prowadzić ma do osiągnięcia określonej, bardzo wysokiej jakości produktu oraz zadowolenia nabywcy. Szczególne miejsce zajmują w tej dziedzinie normy jakości serii ISO 9000 oraz Total Quality Management.

3.1. Normy zarządzania jakością serii ISO 9000

Początki norm jakości związane są z przemysłem, a jednym z podstawowych celów ich wprowadzenia było stworzenie standardów rozpoznawanych i uznawanych na rynkach międzynarodowych. Efekty istnienia tych norm dla ich posiadaczy są wielorakie. Poczynając od kwestii czysto technologicznych po coraz istotniejszy obecnie efekt marketingowy. Normy jakości ISO w przemyśle, dotyczą zarówno całego procesu wytwórczego, jak i efektu końcowego. O ile jednak przy produkcji fakt spełnienia wymogów norm ISO jest bardzo dobrze mierzalny, o tyle z zupełnie inną sytuacją mamy do czynienia w sektorze usług, do którego zaliczamy bankowość.

Normy serii ISO 9000, dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości, zostały wydane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną w 1987 roku w oparciu o wcześniejsze Normy Brytyjskie 5750². W 1994 roku normy ISO zostały znowelizowane, zbliżając się w kierunku kompleksowego zarządzania jakością, głównie dzięki uwzględnieniu potrzeb i motywacji personelu, zaangażowania kierownictwa, a także większym skupieniu się na potrzebach klientów.

Normy tej serii stanowią usystematyzowany zbiór definicji, wytycznych i wymagań zarówno procesu wytwórczego, jak i efektu końcowego w przedsiębiorstwie. Gwarantują one nabywcy, iż wytwórca posiada pełną kontrolę nad procesem wytwórczym czy to produktu czy usługi, oraz że potrafi skutecznie rozwiązywać pojawiające się w tym procesie problemy. W zależności od charakteru działalności stosuje się jeden z trzech modeli systemu zapewniania jakości.

Wytyczne do wyboru odpowiedniego modelu zawiera norma ISO 9000. Kolejne trzy normy – to właśnie opis trzech różnych modeli:

- ISO 9001 – model zapewnienia jakości w projektowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie;
- ISO 9002 – model zapewnienia jakości w produkcji i instalowaniu;
- ISO 9003 – model, zapewniający jakość w kontroli i badaniach końcowych.

Ponadto istnieje Norma ISO 9004, która zawiera z kolei opis wymagań, występujących w poprzednich normach, z pozycji wdrażającego. Przydatna jest na etapie wdrażania systemu jakości. Norma ISO 9004-2 "Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości wytyczne dla usług" dotyczy działalności, związanej ze świadczeniem usług finansowych³. W bankowości zastosowanie znajdują głównie dwie z wyżej wymienionych norm, tj. norma najszerza czyli 9001 oraz norma 9004-2.

Normy ISO nie są wprost zorientowane na badanie, rozpoznawanie i zaspokajanie wymagań klienta, a służą raczej wykrywaniu i eliminowaniu błędów powstałych w procesie przygotowywania i świadczenia usług finansowych³, czy też wyznaczeniu pewnych wymagań dotyczących wyrobu

² A. Otczyk, *Elementy TQM w systemie jakości opartym na znowelizowanych normach ISO 9000*, w: *ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, "Quality Review", nr 2(10), 1997, s. 49.

³ K. Opolski, *Zarządzanie jakością w bankach*, w: "Bank i Kredyt", listopad 1995, s. 14.

finalnego. Jednakże istnieje szereg powodów, dla których mogą okazać się one niezwykle cenne w bankach.

Przede wszystkim, jak dotąd nie wydaje się, by jakaś inna metodologia czy filozofia jakości (np. TQM czy SPC) wywierały podobny wpływ na rynek światowy, jak ma to miejsce w przypadku norm ISO 9000⁴. Oznacza to, że banki, którym uda się wprowadzić normy serii ISO 9000, posiadają potężny argument marketingowy. Poza efektami marketingowymi istnieją także inne korzyści, jakie może odnieść bank w wyniku zastosowania norm serii ISO 9000. Najczęściej wymieniane są następujące:

- poprawa szybkości i skuteczności realizacji transakcji,
- niezależny nadzór nad przestrzeganiem jakości usług finansowych,
- pewność, że odpowiednie procedury są wdrożone w banku i eliminują ilość pomyłek lub redukują je do zera.

Ponadto szacuje się, że po 4 - 5 latach wprowadzenie norm ISO 9000 może przynieść wzrost zysków o 5 - 10%⁵.

Proces dochodzenia do ISO 9000 nie jest łatwy i wymaga dużego wysiłku całej organizacji, dlatego o ile jest to możliwe warto skorzystać z doświadczeń innych firm, szczególnie tych najlepszych.

Normy ISO 9000 ujednoliciły podejście do systemów jakości i umożliwiły opracowanie planów tychże systemów dla różnego rodzaju firm. Normy te są znakomitą bazą do opracowania własnego systemu jakości, stanowią też ważny krok do wdrożenia takiej koncepcji zarządzania, jak Total Quality Management. Uosabiają one omawiane już, bardziej normatywne podejście do jakości i są raczej zorientowane do wnętrza organizacji. Dla pełniejszego zarządzania przez jakość należy odwołać się do TQM.

3.2. Total Quality Management jako najbardziej kompleksowa strategia zarządzania jakością

Standardy jakości, takie jak ISO 9000, mimo, że mogą przynieść wiele korzyści bankom, w rezultacie nie są całościowymi koncepcjami zarządzania. Mogą one być znakomitą argumentem marketingowym, wprowadzić firmę w styl działania traktujący jakość priorytetowo, jednakże powinny stanowić jedynie etap przejściowy do całościowej koncepcji zarządzania jakością, łączącej sztywne standardy i procedury z kulturą organizacji, a nade wszystko całkowicie zorientowanej na klienta, czyli takiej jak **TQM**.

Za twórców koncepcji Zarządzania Przez Jakość (TQM) uznaje się profesorów W. Edwardsa Deminga i Josepha M. Jurana, którzy swoje idee prezentowali w połowie lat pięćdziesiątych. Na podatny grunt koncepcja TQM trafiła najpierw w Japonii, potem przyjęta została przez firmy amerykańskie, by na końcu znaleźć zastosowanie także w Europie.

Filozofia zarządzania jakością, zwana **Total Quality Management**, polega na wszechstronnym zbiorowym wysiłku całej organizacji, we wszy-

⁴ *Elementy TQM w systemie jakości...*, art. cit, s. 50.

⁵ K. Opolski, M. Kapetuś, *Normy ISO 9000 w banku*, w: "Bank Miesięcznik Finansowo-Bankowy", nr 1/1996, s. 44.

stkich przekrojach jej działalności, po to, aby jak najlepiej zaspokoić wymagania i oczekiwania klientów⁶.

Sięgając do nieco szerszej definicji celu TQM, mówimy, że jest to system zorientowany na ludzi, mający na celu ciągły wzrost zadowolenia klienta przy stale niższych kosztach rzeczywistych. TQM jest kompleksowym systemowym podejściem (nie odrębną dziedziną czy programem) oraz integralną częścią strategii na wysokim poziomie. Działa poziomo obejmując stanowiska i wydziały, włączając wszystkich zatrudnionych, od najniższego do najwyższego stanowiska, rozciąga się w dwóch kierunkach na obszar obejmujący łańcuch dostawców i łańcuch klientów⁷.

W porównaniu z normami ISO 9000, TQM jest koncepcją znacznie bardziej bogatą, głównie dzięki temu, iż jest to filozofia, która kreuje kulturę organizacji i świadomość wszystkich jej pracowników. Nie ogranicza się jedynie do technicznych norm i wymagań zapewniających określony poziom jakości. Wzbudzenie wśród pracowników motywacji do działań pro-jakościowych, a także uświadomienie im celów takiej polityki, ma olbrzymie znaczenie dla osiągnięcia pewnych niemierzalnych aspektów jakości świadczonych usług bankowych. Pełne przekonanie pracowników do przyjętej strategii działania, dużo lepiej niż procedury znormalizowane przez ISO 9000, przyczyni się do stworzenia takich elementów jakości świadczenia usług jak choćby miła obsługa czy przyjazna atmosfera.

Dlatego też stworzenie wspomnianej kultury organizacyjnej firmy nastawionej na jakość, jest jednym z największych wyzwań w programie zarządzania przez jakość⁸.

O ile normy ISO 9000 dotyczą głównie kontroli procesów wytwórczych zachodzących w przedsiębiorstwie, to w TQM jakość osiąga się nie poprzez kontrolę, a poprzez poprawę procesów tak, aby wyeliminować błędy. Oznacza to, iż TQM to proces ciągły, nieustannie działający w kierunku osiągnięcia najwyższej jakości i całkowitego wyeliminowania defektów. Na tę cechę warto zwrócić uwagę, gdyż właśnie na ciągłość działań zwraca się szczególną uwagę w przypadku benchmarkingu.

Wprowadzając system zarządzania jakością w banku, nie możemy zapominać, iż jednym z głównych celów banku komercyjnego jest zysk, dlatego należy uwypuklić jedną z najważniejszych cech Total Quality Management – aspekt kształtowania kosztów jakości. Tu po raz wtóry, można znaleźć znaczące podobieństwo do benchmarkingu, gdyż **obie koncepcje poświęcają wiele miejsca pojęciu produktywności**.

4. BENCHMARKING

Przedstawione wcześniej obie strategie zarządzania stanowią niewątpliwie fundament zarządzania nowoczesną organizacją. Nie oznacza to jed-

⁶ Zarządzanie jakością... art. cit, s. 11.

⁷ Elementy TQM w systemie jakości..., art. cit, s. 52.

⁸ J. Bank, Zarządzanie Przez Jakość, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 132.

nak, iż nie pozostawiają one miejsca na inne koncepcje, które mogą być pomocne w osiągnięciu celów organizacji, takiej jak bank, czy to przez ułatwienie niektórych działań czy też przez przyspieszenie ich realizacji. Warto niektóre idee łączyć, a w zarządzaniu jakością oznaczać to może np. połączenie koncepcji ISO 9000, TQM oraz benchmarkingu.

Porównanie do najlepszych w swojej istocie jest koncepcją niezwykle prostą. U jej podstaw nie leżą żadne wysublimowane teorie czy filozofie, jednakże mimo prostoty koncepcji, jej realizacja nie może odbyć się bez ogromnego wysiłku, pracy i twórczego myślenia bowiem prostota pomysłu nie jest oczywiście równoznaczna z łatwością realizacji.

4.1. Istota porównania do najlepszych

Benchmarking czyli porównywanie się z najlepszymi, to ciągły systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości⁹. Celem konfrontacji z najlepszymi jest uzyskanie bezwzględnej przewagi nad konkurentami, a jego realizacja dokonuje się w procesie porównania różnych aspektów działalności firmy.

Najważniejsze elementy podlegające porównaniu można podzielić na trzy grupy¹⁰:

- produkty: usługi i produkty dostarczane wewnętrznym i zewnętrznym odbiorcom,
- procesy: procesy ekonomiczne we wszystkich działach i pionach,
- ludzie: organizacja, kultura handlowa i potencjał ludzki.

Szczególnie zestawienie procesów jest bardzo dobrym podejściem, gdyż pozwala na prześledzenie przebiegu produkcji danego produktu lub usługi przez różne wydziały danej organizacji (a te są tworzone według układu funkcjonalnego). Podejście od strony procesów jest zbliżone do oglądania organizacji z zewnątrz, czyli tak, jak może je postrzegać lub odczuwać klient. Jest to zagadnienie kluczowe, ponieważ nawet, jeżeli wszystkie piony działają sprawnie, to nie oznacza automatycznie, że sprawnie przebiegnie cały proces, a jedynie efekt końcowy odczuwany jest przez klienta.

Praktyczne wykorzystanie techniki dorównania do najlepszych służy następującym pięciu celom¹¹:

- określenie wymagań klientów,
- ustalenie efektywnych celów i zamierzeń,
- opracowanie czasowych kryteriów produktywności,
- uzyskanie większej konkurencyjności,
- ustalenie najlepszych wzorców w danej dziedzinie.

⁹ B. Karlöf, S. Östblom, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995, s. 7.

¹⁰ J. Bank, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 34.

¹¹ Tamże, s. 36.

Powyższe cele można jednak uznać za cele pośrednie, których realizacja służy celom nadrzędnym. Dla banku celem nadrzędnym jest uzyskanie trwałej przewagi nad konkurencją i choć benchmarking tej przewagi nie zapewni, pozwoli jednak na to, aby nie być gorszym od konkurencji, co już jest krokiem ważnym. Konfrontacja z najlepszymi prowadzi również do wzrostu efektywności, dając podstawę do osiągnięcia przewagi. Procesy ekonomiczne prowadzące do wzrostu efektywności, opierają się na doskonaleniu następujących trzech cech:

- jakości,
- produktywności,
- czasu.

Problematyka jakości omówiona została wcześniej. Analiza produktywności w rzeczywistości to problematyka zużycia zasobów i oszczędności w tym względzie. Natomiast kwestia czasu, to temat dotyczący zarówno jakości, jak i produktywności. Analiza tego czynnika obejmuje dążenie do zwiększenia szybkości przepływów we wszystkich działach, a także szybszego opracowywania, wdrażania i dystrybucji. Skrócenie czasu trwania procesów poprawia produktywność, ma też wpływ na jakość, bowiem klienci postrzegają czas realizacji transakcji jako bardzo ważny aspekt jakości. Poza tym czas to dobry temat do porównania się z najlepszymi, jest bowiem elementem dobrze mierzalnym. W kontekście zarządzania przez jakość, z trzech wymienionych cech z pewnością właśnie jakość jest jednak tą, dla której w największym stopniu warto wykorzystać benchmarking.

Aby zrozumieć benchmarking nie wystarczy zgodzić się z celami, jakie należy osiągnąć, czy też zaakceptować kluczowe cechy, których poprawa doprowadzi do ich osiągnięcia. Należy prześledzić cały proces krok po kroku.

4.2. Przebieg procesu benchmarkingu

Metoda konfrontacji z najlepszymi ujęta została w pewien zestaw kroków, realizacja których zapewnia osiągnięcie najlepszych efektów porównania się. Stosowanie się do tej logiki benchmarkingu pozwala określić, czy proces wytwarzania bądź inne funkcje realizowane przez organizację powinny być udoskonalone. Kolejne kroki identyfikują inne organizacje, które wykonują takie same działania i osiągają nadzwyczaj dobre wyniki. Następnie należy dokonać dokładnych pomiarów, które pomogą wyjaśnić, w jaki sposób organizacje te osiągają tak dobre wyniki. Ten etap jest niewątpliwie trudny i może stanowić słabe ogniwo całej teorii. Gdy uda się dotychczasowe etapy zrealizować, można zapoczątkować proces doskonalenia, którego celem jest zmiana ukierunkowania zainteresowań organizacji oraz rozwój umiejętności zarówno przywódców tej organizacji, jak i jej członków¹².

Cały proces porównywania się do najlepszych można podzielić na 5 etapów¹³, co przedstawia schemat 1.

¹² B. Karlöf, S. Östblom, *Benchmarking...*, op. cit. s. 35.

¹³ J. Bank, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 35 - 36.



Schemat 1. Etapy procesu porównania się do najlepszych

Źródło: Opracowania własne.

Faza I: określenie przedmiotu porównania

Przedmiotem benchmarkingu mogą być produkty, usługi, klienci, personel, procesy, wartości postrzegane przez klientów itd. W tej fazie należy określić zakres informacji, które należy uzyskać w procesie porównania, a może to być np. zagadnienie jakości postrzeganej przez klientów, czy też produktywności. W zależności od tego, osiągnięty może być w rezultacie określony cel, tj. wzrost jakości lub redukcja kosztów. W niektórych przypadkach pracownicy doskonale zdają sobie sprawę z tego co należałoby zbadać, często jednak potrzebne są badania np. opinii klientów.

Przedmiotem porównania są z jednej strony elementy o największym wpływie na wyniki banku, a z drugiej elementy postrzegane w organizacji jako najslabsze. Często także dopiero podejście do zestawienia z innymi odsłania te części banku, które wymagają wprowadzenia zmian, choć przed dokonaniem porównania uchodziły za dobrze i efektywnie działające. Już na tym etapie istotne jest, aby określić kryteria oceny przedmiotu konfron-

tacji (np. ilość błędnie zaksięgowanych przelewów, czy zrealizowanych cze-
ków). Należy porównać ilość tych zdarzeń przed i po wdrożeniu benchmar-
kingu.

Faza II: wybór organizacji, najlepszych w zakresie dokonanego wyboru przedmiotowego, z którymi się porównamy, a także nawiązanie kontaktów z nimi

Istotą tego etapu jest wybór mistrzów w danej dziedzinie. Oczywiście mówiąc “mistrz” należy mieć na myśli firmę na tyle dobrą aby jej rozwiązania warte były powielenia, a jednocześnie taką, której rozwiązania będziemy zdolni wykorzystać i nie przekroczą one możliwości technicznych i organizacyjnych naszego banku. Im więcej elementów danej organizacji można porównać tym lepiej. Oczywiście jednym z kryteriów doboru jest możliwość nakłonienia danej organizacji do współpracy, co w przypadku bezpośrednich konkurentów banku może być niemożliwe. Powinno chodzić o otwartą wymianę informacji, a nie o szpiegostwo przemysłowe. Nie zawsze taka otwartość jest możliwa, lecz rozwiązaniem może w tej sytuacji być wykorzystanie powiązań kapitałowych danego banku lub porównanie się do firm działających w innym segmencie rynku. Tu warto przytoczyć termin “kooperencja”¹⁴, który łączy pojęcia konkurencji i kooperacji i stanowi istotę współdziałania w procesie benchmarkingu.

Przed porównaniem się warto przekonać konkurenta, że współpraca przyniesie korzyści obu stronom. Może się to udać, kiedy konkurenci świadczą podobne usługi, ale na różnych rynkach.

Pod względem funkcjonalnym sytuacja jest nieco odmienna, bo podobne zadania mogą przecież realizować firmy z różnych branży i gałęzi. Łatwiej jest też gdy mała firma porównuje się z potentatem, bo wtedy ten nie dostrzega w niej zagrożenia. W tym przypadku między tymi podmiotami może występować zależność lider-satelita.

Za największą trudność uważa się jednak wbrew pozorom samo znalezienie i wytypowanie mistrza. Istnieje wiele sposobów zdobycia potrzebnych informacji. Można wynająć firmę zewnętrzną, przeszukać bazy danych, dane statystyczne, a także uzyskać dane gromadzone przez zrzeszenia zawodowe. W pewnych przypadkach dostępne mogą być też bazy zawierające najlepsze sposoby i metody postępowania przygotowane specjalnie do potrzeb benchmarkingu.

Faza III: gromadzenie danych

Zadaniem firmy w tym etapie jest zbadanie warunków działania konkurenta (otoczenia), zebranie konkretnych danych ilościowych i finansowych, a także wypracowanie miernika oceny, który można by zastosować jednocześnie do konkurenta i siebie. Zebranie danych o przedsiębiorstwie, do którego porównany zostanie nasz bank, musi być poprzedzone zebra-

¹⁴ B. Karlöf, S. Östblom, *Benchmarking...*, op. cit. s. 143.

niem danych o porównującym się. Pozyskanie danych możliwe jest przy pomocy kwestionariuszy, a także z różnych źródeł wewnętrznych, takich jak sprawozdań czy system informatyczny. Następnie należy zgromadzić dane ze źródeł zewnętrznych, przy czym bardzo istotne jest, aby wszelkie informacje były sprawdzone, zweryfikowane i udokumentowane.

Faza IV: analiza danych

W tym etapie następuje porządkowanie i strukturyzacja danych, a także jakościowa ocena informacji. Ocena podobieństw i różnic, słabych i silnych stron, atutów i wad, a także tego czego nie możemy porównać oraz elementów stałych i unikalnych dla danej organizacji na tyle, że nie da się ich zastosować u konkurenta. W elementach porównywalnych należy określić wielkość dzielącej dwa przedsiębiorstwa różnicy, powód jej zaistnienia, a także określić możliwość zniwelowania dystansu produktowego i organizacyjnego. Zidentyfikować także należy elementy, które mogą być powielone, pod warunkiem naturalnie, iż w ocenie porównującego się elementy powielone w jego banku będą równie skuteczne.

Ten etap powinien bezwzględnie zakończyć się sporządzeniem sprawozdania-raportu. Warto zauważyć, iż w szczególnych przypadkach etap ten może doprowadzić do podjęcia decyzji o wykorzystaniu firm zewnętrznych, które będą świadczyły usługi w miejsce jednego z wydziałów firmy porównującej się. Taka sytuacja może mieć miejsce, gdy okaże się, że przy podobnych kosztach, nie jest możliwe w obrębie organizacji wykonanie danej usługi o odpowiedniej jakości lub też, gdy osiągnięcie podobnej jakości będzie bardziej kosztowne. W banku outsourcing (czyli korzystanie z usług organizacji zewnętrznych w miejsce własnych służb czy wydziałów) dotyczyć jednakże może tylko niektórych działań, takich jak np. konwojowanie środków pieniężnych, czy ochrona obiektów.

Faza V: określenie i realizacja zadań

Po analizie należy sformułować zadania, jakie musi wykonać bank aby proces benchmarkingu przyniósł określone efekty i jakie rzeczywiście powinny być efekty tych wdrożeń. Następnie te zadania trzeba wprowadzić do planu działania banku lub nawet zbudować nowy plan, a następnie poddać go konsekwentnej realizacji. Przy tym trzeba zadbać zarówno o pełne poparcie zarządu, jak i o poinformowanie członków organizacji o celu, zamierzanych działaniach oraz czasie realizacji.

Cały proces dorównywania do najlepszych powinien być ujęty w formę projektu. Ma on swego szefa oraz grupę osób wyspecjalizowanych w różnych dziedzinach. Zespół ten muszą tworzyć ludzie o szczególnych cechach i zdolnościach, takich jak samodzielność, odpowiedzialność, doświadczenie, zdolności analityczne. To bowiem od nich w znacznej części będą zależały kierunki rozwoju całej organizacji.

Od razu rysują się dwa rozwiązania:

— zatrudnienie zewnętrznej firmy consultingowej lub

— stworzenie takiego zespołu w oparciu o własnych pracowników.

Bez względu na przyjętą metodę, konieczny jest aktywny udział kierownictwa banku, polegający na okresowym przeglądzie i kontroli stanu zaawansowania i postępu prac. Dany projekt (w sensie zespołu ludzkiego) musi mieć określony: budżet (zasoby), czas oraz cele i zadania do realizacji.

Przedstawiony schemat przebiegu procesu porównania się z najlepszymi jest w dużym stopniu uniwersalny i prawdziwy dla różnych rodzajów zestawień, lecz to dopiero te różne rodzaje porównania się pokazują, co w praktyce bankowej może oznaczać benchmarking.

Benchmarking jest procesem ciągłym, dlatego poszczególne etapy procesu porównywania się można ułożyć w cykl działań, co pokazano na schemacie 2.



Schemat 2. Cykl porównawczy w benchmarkingu

Źródło: J. Bank, *Zarządzanie Przez Jakość*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 37.

4.3. Rodzaje procesu porównywania się z najlepszymi

Proces porównywania się z najlepszymi może być realizowany na kilku płaszczyznach¹⁵.

Pierwsza z nich to **porównywanie się z najlepszymi w obrębie organizacji** – pomiędzy filiami banku, jego oddziałami czy wydziałami. Dzięki temu w ramach jednego przedsiębiorstwa można skutecznie wdrażać innowacje, a także kontrolować koszty. Konfrontacja w obrębie banku stanowi dobre przygotowanie i okazję do zbudowania modelu, przed porów-

¹⁵ Tamże, s. 73 - 80.

naniem się z zewnętrzną organizacją. Porównywać się wewnątrz organizacji jest łatwiej, ponieważ dostępne są wszystkie dane, szybko i z dużą precyzją. Wystarczy, że istnieją dwie jednostki, realizujące te same zadania, a już można je porównać.

To podejście ma pewne niedoskonałości, gdyż nie jest użyteczne w przypadku, gdy wszystkie oddziały prezentują zbliżony, niski poziom. Trzeba także zwrócić uwagę, aby takie zestawienie nie rodziło konfliktów oraz żeby nie było traktowane jako substytut porównania się z naprawdę najlepszymi spoza organizacji, a było rzeczywiście pierwszym krokiem i przygotowaniem do tego.

Banki są instytucjami, gdzie ten rodzaj benchmarkingu może na pewno znaleźć różne zastosowania. W strukturze organizacyjnej większości banków znajdują się oddziały i filie realizujące podobne zadania przy pomocy podobnych środków. Jest to doskonała okazja do przygotowania się do porównań z najlepszymi, a jednocześnie do podniesienia efektywności działania słabszych oddziałów do poziomu tych najlepszych.

Prowadząc rozważania nad pojęciem efektywności mamy na myśli nie tylko produktywność, ale przede wszystkim jakość, a także specyficzne rozwiązania dotyczące procesu wytwarzania i dystrybucji produktów i usług bankowych.

Warto także zauważyć, że ten rodzaj porównywania się z najlepszymi jest pewną namiastką konkurencji rynkowej wewnątrz organizacji. W obrębie danej organizacji jeden wydział jest skazany na współpracę z innymi wydziałami, a poprzez benchmarking możliwe jest wykazanie, że działalność danego wydziału nie jest w pełni efektywna. Szczególnie korzystne może być to w przypadku tych części banku, które przejawiają największy opór wobec zmian czy innowacji.

Drugą płaszczyzną jest porównywanie się z najlepszymi spoza organizacji. Polega ono na porównywaniu zbliżonych operacji wykonywanych przez inne organizacje, szczególnie konkurentów. Ważna jest tu porównywalność albo całych organizacji albo funkcji. Aby się skutecznie porównać musi panować partnerstwo i dialog pomiędzy organizacjami porównującymi się.

Ten rodzaj konfrontacji niesie ze sobą jedno zasadnicze zagrożenie, wynikające z tego, że najwłaściwszymi obiektami do porównań są nasi konkurenci. Trudno sobie wszakże wyobrazić, aby konkurent danego banku udostępnił mu jakiegokolwiek dane, wykraczające poza zakres który należy oficjalnie pokazać.

W przypadku banków istnieje jednak kilka sytuacji, w których zdobycie danych jest realne. Po pierwsze, może to być możliwe, gdy porównanie ma dotyczyć instytucji finansowej, nie konkurującej bezpośrednio z danym bankiem. Taka sytuacja zachodzi np. wtedy gdy mały lokalny bank, chciałby porównać się do potentata w dziedzinie bankowości. Nie stanowiąc dla niego zagrożenia ma szansę na pozytywne potraktowanie. Kolejnym rozwiązaniem, szczególnie interesującym w obecnej sytuacji polskich banków, jest możliwość wykorzystania powiązań kapitałowych. W procesie prywatyzacji polskich banków w dużym stopniu uczestniczą znakomite banki, zali-

czane do czołówki światowych instytucji finansowych. Można domniemywać, iż w ich interesie byłoby podzielenie się swoimi osiągnięciami i doświadczeniem z bankiem, w którym posiadają udziały. Również proces konsolidacji dokonujący się w polskim systemie bankowym, stwarza podobne możliwości, szczególnie dla słabszych banków, które skupiają się wokół liderów, takich jak np. PeKaO S.A.

Także na pozytywny odzew może liczyć bank, który na przedmiot porównania wybrał instytucję np. ubezpieczeniową, nawet podobnej wielkości i operującą na tych samych rynkach, czy wręcz obsługującą tych samych klientów. Banki nie są bezpośrednimi konkurentami firm ubezpieczeniowych, lecz natura ich działalności jest podobna i z pewnością istnieje wiele wspólnych elementów, które mogą być przedmiotem porównania. Porównanie z firmą ubezpieczeniową to już jednak w dużej części trzecia płaszczyzna benchmarkingu.

Ta **trzecia płaszczyzna porównań**, polega na **porównywaniu się z najlepszymi pod względem funkcjonalnym** (w obrębie danego rodzaju działalności). Przedmiotem zestawienia są tu funkcje lub procedury w odniesieniu do różnych gałęzi działalności. Idea tego procesu polega na poszukiwaniu wzorów doskonałości wszędzie, gdzie tylko można je znaleźć. Porównuje się wyroby, usługi czy procesy w firmach z różnych branż. To podejście (funkcjonalne) pozwala w pełni wykorzystać benchmarking i stanowi jego kwintesencję.

5. PODSUMOWANIE

W gospodarce polskiej, podobnie jak w światowej, trwa poszukiwanie skutecznych metod zarządzania przedsiębiorstwem. Po okresie dominacji strategii dochodowych i kosztowych, obecnie największą rolę odgrywają **strategie jakościowe**, z których największą rolę odegrały jak dotąd normy jakości serii ISO 9000 oraz Total Quality Management. Obok nich rozwijają się wszakże wciąż nowe idee, nie pretendujące wcale do miana wielkich strategii, będące jednak skutecznym narzędziem pomocniczym. Za taką koncepcję można uznać benchmarking, czyli porównywanie się z najlepszymi.

Porównanie się do najlepszych ma na celu wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i rozwiązań wykorzystywanych w organizacjach będących liderami w danej branży. Dzięki temu banki porównujące się mogą odnieść wiele korzyści. Korzyści te dotyczą nie tylko oferty produktów i usług, ale także organizacji procesów przygotowywania i świadczenia usług. Benchmarking wpływa także na kierunkowanie wysiłku i energii wszystkich pracowników, a szczególnie kierownictwa na działania prowadzące do wzrostu jakości i efektywności działania banku, a tym samym na uniknięcie prowadzenia działań i szkoleń, nie przydatnych w późniejszym okresie w rozwoju banku.

W przypadku banku benchmarking dotyczyć powinien głównie firm z sektora finansowego, lecz może także każdego innego przedsiębiorstwa

stosującego, choć częściowo rozwiązania godne wykorzystania. Uzyskanie od innej firmy danych, które można będzie wykorzystać nie jest łatwe i w przypadku bezpośrednich konkurentów mogłoby być możliwe do osiągnięcia jedynie na drodze szpiegostwa przemysłowego. W benchmarkingu nie jest to dopuszczalne i dlatego w porównaniu banki powinny zwracać się do organizacji operujących na odmiennych rynkach, a także wykorzystywać swoje powiązania kapitałowe, co jest szczególnie godne uwagi w obecnej sytuacji polskich banków.

Zastosowanie metody porównania się do najlepszych, choć nie rozwiąże wszystkich problemów, jest jednak dobrym sposobem na przyspieszenie procesów dochodzenia do najwyższej jakości i efektywności działania, a także pozwala na oszczędzenie wysiłku dochodzenia do wszystkich rozwiązań od podstaw. Dlatego obok kierowania się tak fundamentalnymi strategiami, jak normy serii ISO 9000 i Total Quality Management, warto wziąć pod uwagę benchmarking jako narzędzie wspomaganie jakościowego zarządzania firmą.