

Benchmarking procesów biznesowych w bankowości

Justyna Zabawa, Renata Krawczyk

Benchmarking jako metoda poprawy poziomu jakości usług w instytucji bankowej

„Jakość to nie wszystko, ale wszystko staje się niczym bez jakości”

(T. Peters, R. Waterman)

Te słowa dwóch amerykańskich uczonych nabierają w dzisiejszych czasach szczególnego znaczenia. Wysoki poziom jakości usług bankowych świadczonych klientom¹ zewnętrznym i wewnętrznym banku to obecnie podstawowy, jeśli nie jedyny, wyróżnik przewagi konkurencyjnej instytucji bankowej². W czasach, gdy banki nie są już w stanie konkurować pomiędzy sobą różnorodnością oferowanych produktów oraz upodabniają się warunkami cenowymi, jakość staje się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. W ten sposób jakość usług bankowych jest jednym z najważniejszych czynników, które mają istotny wpływ na postrzeganie danego banku przez jego klientów, a w konsekwencji – na jego wyniki finansowe.

Aby jakość usług świadczonych klientom banku była jak najwyższa, niezbędny jest sprawny system zarządzania jakością. Do zarządzania jakością konieczne jest dysponowanie odpowiednimi środkami, które po-

zwolą na wnikliwą analizę oraz poprawę procesów zarządzania jakością.

W artykule zaprezentujemy benchmarking bankowych procesów biznesowych jako jedną ze skuteczniejszych metod podniesienia jakości usług i produktów bankowych. Wyniki takie uzyskiwane są poprzez ciągłe porównywanie procesów banku z procesami wybranymi partnerów benchmarkingowych.

Przedstawimy również inne rodzaje benchmarkingu oraz przebieg stosowania benchmarkingu procesów biznesowych w banku, a także wynikające z tego korzyści.

Benchmarking jako metoda zarządzania jakością został uwzględniony w jednym z najtrafniejszych podziałów środków, prowadzących do podniesienia jakości usług bankowych, zaprezentowanym przez A. Hamrola i W. Manturę. Środki te przyporządkowali oni do trzech następujących grup³:

- Zasady zarządzania jakością. Określają stosunek danego banku oraz jego pracowników, tj. klientów wewnętrznych, do ogólnie rozumianych problemów jakości. Należą do nich np.: zasada „ciągłego doskonalenia” Kaizen, zasada „zera defektów (błędów)”, zasada unikania błędów, zasada pracy zespołowej.
- Narzędzia zarządzania jakością. Używa się ich do zbierania oraz przetwarzania danych związanych z różnymi aspektami zarządzania jakością. Są to np.: tradycyjne narzędzia zarządzania jakością – „stara sió-

¹ W dalszej części artykułu przez pojęcie klientów banku będą rozumiani zarówno jego klienci zewnętrzni, jak i wewnętrzni.

² K. Opolski: *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*. Warszawa 2000 CeDeWu.

³ A. Hamrol, W. Mantura: *Zarządzania jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa – Poznań 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.

demka” (histogram, diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy, arkusze kontrolne, schemat blokowy, diagram Pareto-Lorenza, karty kontrolne Shewarta i arkusze kontrolne) oraz nowe narzędzia zarządzania jakością – „nowa siódemka” (diagram relacji, diagram pokrewieństwa, diagram systematyki, diagram macierzowy, wykres programowy procesu decyzji, diagram strzałkowy, macierzowa analiza danych).

- Metody zarządzania jakością. Charakteryzują się planowym, powtarzalnym i opartym na naukowych podstawach sposobem postępowania podczas realizacji zadań związanych z zarządzaniem jakością. Są to np.: metoda FMEA (analiza przyczyn i skutków wad, nazywana również analizą ryzyka), metoda DOE (projektowanie eksperymentów), hierarchiczna analiza problemu AHP, metoda rozwiniętej funkcji jakości QFD, Six Sigma, Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników) czy właśnie benchmarking.

Literatura przedmiotu podaje wiele określeń benchmarkingu. Jedna z pierwszych definicji została opublikowana przez Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości (American Productivity and Quality Center⁴). Zgodnie z nią, benchmarking to systematyczny i ciągły proces mierzenia wyrobów, usług oraz procedur względem najsilniejszych konkurentów lub tych organizacji, które są liderami w danej dziedzinie. Celem poszukiwania wzorców oraz porównywania się z nimi jest zdobycie informacji, które pomogą organizacji podjąć działania usprawniające jej funkcjonowanie⁵.

Zakładając, że nie istnieje bank czy inna organizacja, która opracowała optymalny sposób wykonywania wszystkich swoich działań, konieczne jest ciągle stosowanie benchmarkingu, prowadzące do znalezienia rozwiązań poszczególnych problemów organizacyjnych⁶. Zastosowanie benchmarkingu w celu zainicjowania i realizacji ciągłego procesu poprawy umożliwia m.in. weryfikację strategii danej instytucji bankowej oraz długotrwale wzmocnienie jej konkurencyjności⁷. Dzięki temu procesowi poznajemy czynniki, decydujące o przewadze produktów i usług oferowanych przez poszczególne wzorce benchmarkingowe i możemy poprawić jakość własnych produktów i usług.

W zarządzaniu jakością benchmarking może być istotnym narzędziem realizacji np. projektów Six Sigma w fazie pomiaru i analizy lub po wyznaczeniu procesu do usprawniania. Zastosowanie benchmarkingu pozwala na wyodrębnienie krytycznych cech usług

i produktów z punktu widzenia jakości oraz poddanie ich dokładnym analizom porównawczym⁸.

W wyniku benchmarkingu często wyłaniają się pytania oraz spostrzeżenia, które w konsekwencji mogą prowadzić do przełomu w organizacji. Istotnym warunkiem powodzenia tej metody jest przełożenie wniosków, które powstają podczas jej zastosowania, na konkretne decyzje oraz działania.

Benchmarking nie polega jednak na prostym wykorzystaniu sprawdzonych gdzie indziej rozwiązań. Jest to przede wszystkim nieustanny proces uczenia się⁹. Zaobserwowane rozwiązania powinny być inspiracją do własnych działań w zakresie benchmarkingu, dostosowanych do indywidualnych cech banku, których realizacja być może pozwoli prześcignąć wzorzec.

Rodzaje benchmarkingu w sektorze bankowym – benchmarking bankowych procesów biznesowych

Wyszukiwanie odpowiednich wzorców jest jednym z istotnych warunków powodzenia benchmarkingu. Bank powinien mieć wiedzę nt. tych podmiotów, które są dla niego konkurencyjne pod względem procesów i produktów. Powinien również poszukiwać zależności między zyskiem i satysfakcją klienta a silnymi i słabymi stronami procesów w podmiocie, do którego się odnosi. Stąd może czerpać pomysły na doskonalenie własnej organizacji¹⁰. Istotne jest jednak, aby poszukiwania partnerów do porównań nie ograniczyć do bezpośredniej konkurencji, ale otworzyć się także na inne branże czy standardy.

Pod względem podmiotów, z którym się porównujemy, można wyróżnić następujące kategorie benchmarkingu¹¹:

- Benchmarking wewnętrzny. Obiektem porównań są oddziały lub siostrzane firmy tej samej organizacji. Jego zadaniem jest identyfikacja najlepszych osiągnięć na danym obszarze działalności w ramach danej organizacji. Istotną zaletą tego rodzaju benchmarkingu jest łatwy dostęp do potrzebnych informacji w celu przeprowadzenia prawidłowego porównania. Ponadto benchmarking wewnętrzny poprawia wyniki, szczególnie w dużych i zróżnicowanych organizacjach. Powoduje wzrost zadowolenia wewnętrznych odbiorców dzięki zmniejszeniu różnic jakości i wydajności, przy jednoczesnej poprawie poziomu komunikacji

⁴ APQC jest założycielem Międzynarodowej Izby Benchmarkingu (1992 r.), której celem było m.in. udostępnienie organizacjom dążącym do zwiększania swojej efektywności bazy danych o najlepszych praktykach stosowania benchmarkingu.

⁵ J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa 2000 Wydawnictwo Naukowe PWN.

⁶ A. Węgrzyn: *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Kluczborg – Wrocław 2000 Antykwa.

⁷ E. Czyż – Gwiazda: *Benchmarking podnosi konkurencyjność*. „Marketing w Praktyce”, kwiecień 2005.

⁸ Szerzej nt. zastosowania benchmarkingu w projektach Six Sigma. M. Harry, R. Schroeder: *Six Sigma – wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*. Kraków 2005 Oficyna Ekonomiczna.

⁹ R. Pieske: *Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen*. Moderne Industrie 1995 Landsberg.

¹⁰ M. Harry, R. Schroeder: *Six...*, op.cit.

¹¹ K. Zieniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2003 PWE; T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę konkurencyjną*. Kraków 2000 Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

i współpracy w całej organizacji¹². Należy jednak zaznaczyć, że w tym przypadku jest mało prawdopodobne – ze względu na zawężone możliwości obserwacji – dorównanie poziomem jakości najlepszej praktyce światowej. W związku z tym dana organizacja nie powinna poprzestać na benchmarkingu wewnętrznym. Powinien on być pierwszym etapem w dążeniu do podwyższenia jakości usług, a przez to uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Częstą barierą w stosowaniu tego rodzaju benchmarkingu jest niechęć w firmie do dzielenia się wiedzą oraz naśladowania i wprowadzania rozwiązań innych pracowników.

- Benchmarking konkurencyjny. Polega na porównywaniu danej organizacji z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami w ramach tego samego asortymentu wyrobów. Ma na celu zgromadzenie informacji nt. procesów, produktów oraz wyników konkurentów. Po zestawieniu ich z własnymi wynikami wyciąga się wnioski z istniejących różnic, co umożliwia określenie pozycji danej organizacji względem konkurencji. W porównaniu z benchmarkingiem wewnętrznym ten rodzaj benchmarkingu jest znacznie trudniejszy. Wszystkie uzyskane informacje będą miały bardzo duże znaczenie, ale możliwości ich zdobycia są znacznie utrudnione. W wielu przypadkach trzeba sięgać do pośrednich źródeł danych, ponieważ dotarcie do bezpośrednich informacji od konkurentów jest niemożliwe. Ponadto istnieje ryzyko, że stosując ten benchmarking będziemy jedynie powielać wąskie praktyki branżowe. Z drugiej strony benchmarking konkurencyjny jest akceptowany przez większość pracowników, a dane uzyskane w wyniku jego zastosowania charakteryzują się wysoką porównywalnością.

- Benchmarking funkcjonalny (funkcyjny, ogólny). W tym przypadku partnerem porównań jest każda

organizacja, która ma doskonałą opinię w podobnej dziedzinie działalności. Zaletą tego rodzaju benchmarkingu jest fakt, że prawdopodobieństwo znalezienia najlepszej praktyki światowej wzrasta wraz z rozszerzaniem się liczby potencjalnych partnerów benchmarkingu¹³. Możliwość bezpośredniego porównywania rozwiązań jest mniejsza niż w przypadku innych rodzajów benchmarkingu i wymaga czasochłonnej analizy. Istotną zaletą stosowania benchmarkingu funkcjonalnego są: łatwy dostęp do potrzebnych informacji oraz względnie wysokie prawdopodobieństwo odkrycia rozwiązań prawdziwie innowacyjnych.

Na rysunku 1 zaprezentowano cechy trzech wymienionych rodzajów benchmarkingu. Benchmarking funkcjonalny, konkurencyjny oraz wewnętrzny zostały wyróżnione na osi poziomej. Na osi pionowej zaznaczono prawdopodobieństwo znalezienia praktyki światowej klasy oraz możliwość jej przeniesienia do doświadczeń danej organizacji.

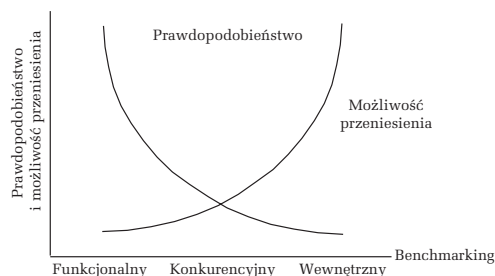
Według rysunku 1 benchmarking wewnętrzny charakteryzuje się największą możliwością bezpośredniego przeniesienia rozwiązań wykorzystywanych przez wzorzec. Najtrudniejszy pod tym względem jest benchmarking funkcjonalny. W przypadku prawdopodobieństwa zidentyfikowania innowacji na światowym poziomie jest odwrotnie. Benchmarking konkurencyjny zajmuje pozycję środkową pod względem obu cech.

Innym kryterium podziału benchmarkingu jest kryterium przedmiotowe. Właściwie wybrany przedmiot analiz powinien pozwolić na zdefiniowanie głównych luk pomiędzy podmiotami oraz zapewnić jak największe korzyści z projektu. Według tego kryterium można wyróżnić wiele typów benchmarkingu. Najczęściej wymienia się następujące trzy rodzaje¹⁴:

- Benchmarking strategiczny. Dotyczy strategicznych aspektów działania organizacji, czyli procedur i procesów stosowanych na poziomie strategicznym, dyrektyw, produktów oraz wyników ekonomiczno-financeowych. Ten rodzaj benchmarkingu może być stosowany zarówno względem bezpośredniej konkurencji, jak również innych podmiotów z własnej branży. Porównania oraz analizy mają prowadzić do ustalenia elementów strategii wybranego wzorca najbardziej związanych z jego silną pozycją na rynku. W ten sposób benchmarking może wspomagać formułowanie lub weryfikację własnej strategii, ustalenie pozycji rynkowej oraz identyfikację słabych i mocnych stron organizacji. Ze względu na dużą poufność danych, które są niezbędne do realizacji benchmarkingu na poziomie strategicznym, często opiera się on na domysłach i może być bardzo subiektywny.

- Benchmarking wyników (skuteczności działań). Polega na porównywaniu wyników wybranych wzor-

Rysunek 1 Cechy trzech rodzajów benchmarkingu

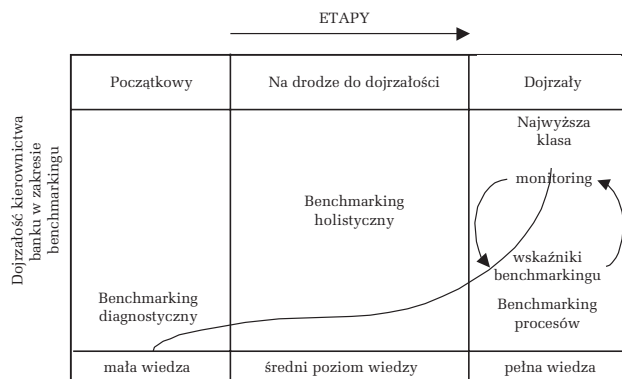


Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa 2001 Wydawnictwo Naukowe PWN.

¹² J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy...*, op.cit.

¹³ J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy...*, op.cit.

¹⁴ A. Węgrzyn: *Benchmarking...*, op.cit.

Rysunek 2 *Etapy dojrzałości kierownictwa banku w zakresie benchmarkingu*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Lisiecka: *Kreowanie jakości: uwarunkowania, strategie, techniki*. Katowice 2002 Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

ców świadczących o ekonomicznej i operacyjnej efektywności ich działań. Umożliwia ustalenie własnej pozycji względem innych organizacji z danej branży i pozwala zidentyfikować u siebie słabe i mocne strony. Benchmarking ten można stosować nie tylko w odniesieniu do bezpośrednich konkurentów, ale również innych podmiotów z danego sektora. Dane niezbędne do benchmarkingu wyników są na ogół łatwo dostępne, a ich analiza wiąże się najczęściej z niskim kosztem oraz małą czasochłonnością. Porównywanie samych wyników nie daje jednak informacji o tym, w jaki sposób zostały przez dany wzorzec osiągnięte.

- Benchmarking procesów. Przedmiotem porównań są procesy w różnych podmiotach lub sposobach ich skutecznej realizacji i organizowania, które umożliwiają osiągnięcie wysokiej efektywności. Benchmarking procesów zostanie szczegółowo opisany w dalszej części opracowania.

W zależności od poziomu wiedzy na temat benchmarkingu w stosującej go organizacji można dostrzec różne fazy rozwoju benchmarkingu. Takie podejście do benchmarkingu prezentuje model benchmarkingu europejskiego¹⁵. Opracowała go robocza grupa ekspertów powołana w ramach europejskiej inicjatywy benchmarkingu przedsiębiorstw prowadzonej przez organizację Forbairt¹⁶ przy wsparciu Komisji Europejskiej. Model odzwierciedla kolejne poziomy rozwoju benchmarkingu (rysunek 2).

Na etapie początkowym bank poznaje metodę. Jest to tzw. benchmarking diagnostyczny. Następną fazą jest benchmarking holistyczny, gdzie bada się całą działalność instytucji bankowej. Prowadzi to do poznania

głównych obszarów wymagających poprawy. Ostatni etap obejmuje benchmarking procesów, w ramach którego kierownictwo banku dąży do osiągania wyników na światowym poziomie.

Benchmarking procesów biznesowych jako najdojrzalsza forma benchmarkingu koncentruje się na optymalizacji sposobu tworzenia produktów i świadczenia usług bankowych, warunkując sukces benchmarking.

Za wykorzystaniem podejścia procesowego przemawia również ustanowiona w grudniu 2000 r. norma ISO 9000 „Systemy zarządzania jakością. Wymagania”. Zaleca ona, aby podczas opracowywania, wdrażania, a następnie doskonalenia systemu zarządzania jakością w banku stosować podejście procesowe¹⁷. Przez termin podejście procesowe należy przy tym rozumieć identyfikację wszystkich procesów w danej instytucji, określenie wzajemnych związków pomiędzy tymi procesami oraz właściwe zarządzanie nimi.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji procesu biznesowego¹⁸. Najczęściej określa się go jako ciąg czynności następujących po sobie, przetwarzających określony stan wejściowy w wyjściowy, przy czym każda z tych czynności powinna generować określoną wartość dodaną¹⁹. Celem każdego procesu biznesowego w banku jest dostarczenie klientom usług spełniających ich wymagania oraz oczekiwania.

Czynności wykonywane w procesie biznesowym powinny być opisane w postaci szczegółowych zadań, które są realizowane przez konkretnych wykonawców

¹⁷ K. Opolski (red.): *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa 2002 CeDeWu.

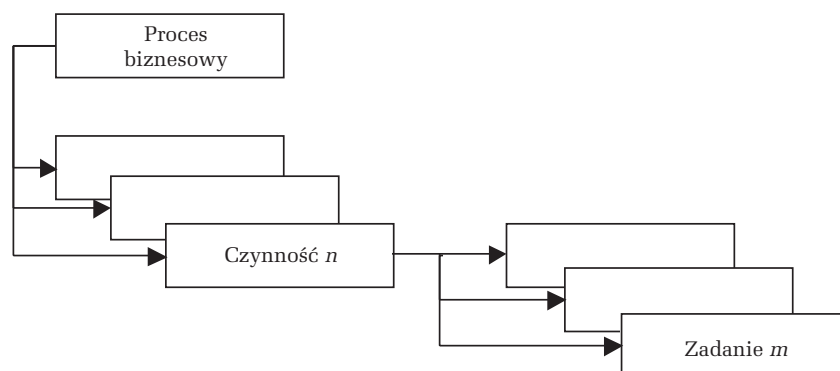
¹⁵ K. Lisiecka: *Kreowanie jakości: uwarunkowania, strategie, techniki*. Katowice 2002 Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

¹⁶ Organizacja założona przez rząd Irlandii w celu świadczenia usług na rzecz przemysłu irlandzkiego w zakresie m.in. innowacji, rozwoju zarządzania, transferu technologii, finansów, badań i rozwoju.

¹⁸ Definicje procesów biznesowych można znaleźć m.in.: L. Krzyżanowski: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej, paradygmaty, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa 1997 Wydawnictwo Naukowe PWN; A. Laskowska: *Konkurowanie czasem – skuteczna broń przedsiębiorstwa*. Warszawa 2001 Diffin; K. Perechuda (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*. Warszawa 2000 Agencja Wydawnicza „Placet”; I. Duplik: *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Teoria i praktyka*. Agencja Wydawnicza „Placet”.

¹⁹ K. Opolski (red.): *Doskonalenie jakości...*, op.cit.

Rysunek 3 Struktura procesu biznesowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Opolski (red.): *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa 2002 CeDeWu.

(rysunek 3). Zgodnie ze wspomnianą normą, opis czynności ma postać procedury, w której szczegółowo są określone zarówno uprawnienia, jak i zakresy odpowiedzialności osób wykonujących poszczególne zadania. Ważne jest w tym przypadku, aby zakres obowiązków nie był jedynie zapisem hasłowym, np. „(...) jest odpowiedzialny za poprawne, rzetelne itp. wykonanie zadania”. Powinien być on zwymiarowany, np. poprzez wyznaczenie czasu wykonania określonego zadania lub też konkretnych wymagań, dotyczących jakości wykonania.

Procesy bankowe mogą być analizowane na trzech płaszczyznach (rysunek 4):

- strategicznej – są to głównie procesy realizowane przez kierownictwo banku, m.in. rozwój banku, zarządzanie strategiczne,
- podstawowej – do tej grupy zalicza się procesy, które dotyczą działalności operacyjnej banku, np. procesy biznesowe związane z działalnością kredytową oraz depozytową banku, a także procesy w ramach pozostałej działalności usługowej,

- wspierającej – można do nich zaliczyć m.in.: księgowość, zarządzanie personelem, IT i inne.

Analizując benchmarking bankowych procesów biznesowych wg kryterium podmiotowego, możemy mieć do czynienia zarówno z benchmarkingiem wewnętrznym, konkurencyjnym, jak i funkcjonalnym. Porównywanie procesów banku może być bowiem przeprowadzone w odniesieniu do własnych oddziałów, konkurentów i instytucji, które mogą być wzorcem ze względu na swoją nienaganną opinię w danym zakresie. Jako benchmark można wykorzystać również procesy referencyjne (wzorcowe) oferowane często przez firmy konsultingowe. Procesy te powinny stanowić najlepsze praktyki (*best practice*) stosowane przez banki, dostarczające możliwie pełnej informacji o optymalnym przebiegu procesów bankowych.

Uwaga osób stosujących benchmarking procesów biznesowych powinna być skupiona na tych procesach, które decydują o przewadze konkurencyjnej. Analizie benchmarkingowej najczęściej poddaje się w związku z tym podstawowe procesy banku (rysunek 4). Jakość

Rysunek 4 Rodzaje procesów biznesowych w banku



Źródło: <http://www.boc-pl.com>

tych procesów jest szczególnie ważna ze względu na częsty udział w nich klientów banku.

Jedną z możliwości budowania struktury procesów referencyjnych na tym obszarze działalności banku jest odzwierciedlenie za ich pomocą kolejnych etapów cyklu życia produktu bankowego: rozpoczynając od złożenia wniosku przez klienta, poprzez sporządzenie umowy oraz procesy odbywające się podczas jej trwania, aż do rozwiązania umowy z klientem banku.

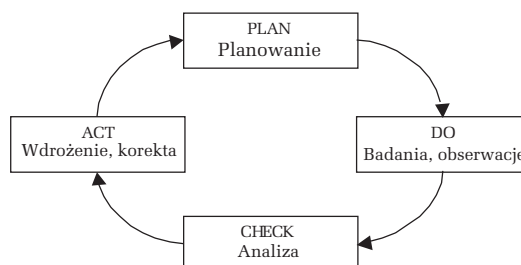
Właściwy wybór wzorca, z którym będą porównywane procesy banku, jest podstawą skutecznej realizacji benchmarkingu procesów biznesowych. Powinno o tym pamiętać kierownictwo instytucji bankowej, która zdecydowała się na zastosowanie benchmarkingu jako skutecznej metody poprawy poziomu jakości oferowanych przez nią usług.

Stosowanie benchmarkingu bankowych procesów biznesowych

Jak już zaznaczono, stosowanie benchmarkingu jest procesem ciągłego usprawniania wszystkich funkcji danej organizacji²⁰. Powinien być realizowany w ramach poszczególnych projektów skoncentrowanych na doskonaleniu wybranych obszarów działalności. Typowy przebieg projektu benchmarkingowego nawiązuje do kolejnych faz cyklu PDCA Deminga (rysunek 5).

Pierwsza faza, planowanie, obejmuje czynności wstępne, na które składają się: utworzenie zespołu realizującego projekt, identyfikacja obszaru badań, identyfikacja głównych czynników sukcesu dla analizowanych obszarów, przyjęcie miar wyróżnionych czynników, ustalenie

Rysunek 5 Cykl PDCA Deminga w benchmarkingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji: Podstawy... op.cit.

zakresu projektu, określenie celów do osiągnięcia, określenie kryteriów doboru partnerów do porównań, identyfikacja partnerów oraz opracowanie planu zbierania danych²¹.

W kolejnej fazie benchmarkingu, tj. badań i obserwacji, podejmowane są następujące działania: określenie instrumentów zbierania danych, testowanie wybranych instrumentów wewnątrz organizacji, identyfikacja oraz nawiązanie kontaktów z najlepszymi potencjalnymi partnerami, selekcja najodpowiedniejszych partnerów, opracowanie szczegółowych kwestionariuszy, a następnie przeprowadzenie szczegółowych badań. Metody zbierania informacji w tej fazie benchmarkingu można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne oraz pośrednie i bezpośrednie (tabela 1).

W tej fazie czasami zachodzi konieczność powrotu do poprzedniej fazy, jeśli nie można zgromadzić da-

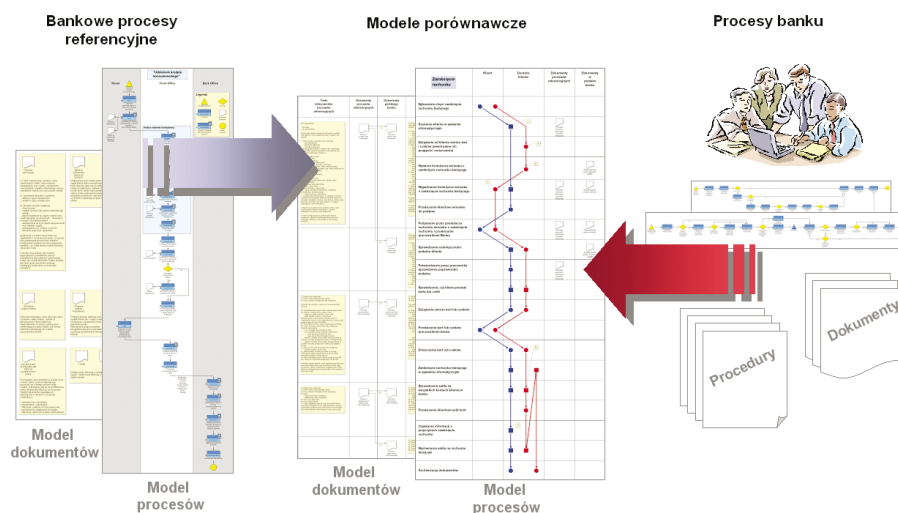
²⁰ K. Karaszewski: Zarządzanie jakością: koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu. Toruń 2005 TNOiK Dom Organizatora.

²¹ R. Karaszewski: Zarządzanie jakością..., op.cit.

Tabela 1 Metody zbierania danych w benchmarkingu

Metody gromadzenia danych	Bezpośrednie	Pośrednie
Wewnętrzne	- bezpośrednie obserwacje wybranych procesów - analiza materiałów wewnętrznych	- w benchmarkingu wewnętrznym na ogół nie stosuje się pośredniego gromadzenia danych
Zewnętrzne	- kwestionariusz - wizyta na miejscu	- analizy handlowe - literatura - konsultanci - analitycy gospodarczy - konferencje - grupy zbierania i wymiany doświadczeń - międzynarodowe bazy danych - wystawy handlowe - wiadomości ze stowarzyszeń i czasopism fachowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Dahlgard, K. Kristensen, G.K. Kanji: Podstawy... op.cit.; red. D. Lock: Podręcznik zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.

Rysunek 6 *Koncepcja przykładowej metody wdrażania benchmarkingu bankowych procesów biznesowych*Źródło: <http://www.boc-pl.com>

nych o wybranym partnerze. Często dwie pierwsze fazy benchmarkingu przenikają się.

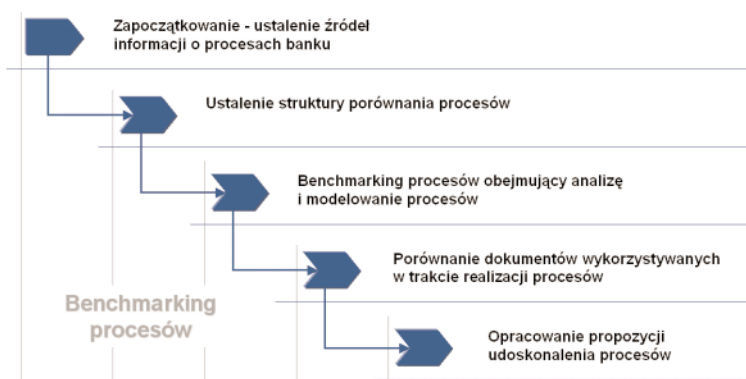
Na kolejnym etapie benchmarkingu, czyli analizie, podejmuje się następujące działania: porównanie danych o własnej organizacji z informacjami o partnerze, opracowywanie zebranych w poprzedniej fazie informacji, zapewnienie ich porównywalności, zdefiniowanie luk i (lub) różnic, określenie najlepszych rozwiązań wraz z możliwościami usprawnień, określenie strategii wdrażania benchmarkingu, oszacowanie możliwości wykorzystania zaobserwowanych rozwiązań we własnej organizacji, a także opracowanie jego planu zastosowania. W celu zapewnienia porównywalności informacji otrzymane dane są korygowane – usuwa się błędy systematyczne, które sprawiają, iż informacje nie są bezpośrednio porównywalne²².

²² J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy...*, op.cit.

Na ostatnim etapie benchmarkingu – wdrożenie, korekta – przeprowadza się następujące działania: wdrożenie planu do realizacji, monitorowanie postępu prac, opracowywanie dokumentacji projektu, planowanie ciągłych usprawnień, wyznaczanie nowych celów do usprawnień przez przeprowadzanie benchmarkingu.

Realizując kolejne etapy projektu benchmarkingowego, każdy bank powinien dążyć do opracowania własnego modelu benchmarkingu. Schemat ten powinien odpowiadać specyfice i zmieniającym się potrzebom banku.

Szczególnym przypadkiem wdrażania benchmarkingu jest omawiany w tym opracowaniu benchmarking bankowych procesów biznesowych. Konieczne jest tu wykorzystanie modelowania procesów oraz narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie procesami. Usprawniają one analizę i optymalizację procesów. Ponadto dla takiego projektu najkorzystniejsze jest, gdy procesy stanowiące wzorzec oraz procesy banku stosującego benchmarking, są również dostępne

Rysunek 7 *Etapy benchmarkingu bankowych procesów biznesowych*Źródło: <http://www.boc-pl.com>

w formie modeli. Graficzna prezentacja wspomaga analizę. Łatwiejsze jest porównywanie przebiegu analizowanych procesów, wsparcia ze strony systemów informatycznych, roli wykonawców procesów, a także dokumentów wykorzystywanych podczas ich realizacji. Pełne porównanie procesów powinno zawierać wszystkie te cztery elementy.

Dla celów analizy istotne jest, aby możliwe było przedstawienie na jednym modelu zarówno procesu biznesowego banku, realizującego projekt, jak również wybranego dla niego benchmarku, np. odpowiadającego mu procesu referencyjnego (rysunek 6).

Wdrażanie benchmarkingu procesów biznesowych w banku powinno być realizowane według określonego schematu, na który składa się pięć podstawowych etapów (rysunek 7)²³.

- Identyfikacja źródeł informacji o procesach zachodzących w instytucji bankowej.

Po wybraniu odpowiedniego obszaru działalności, który ma zostać poddany analizie porównawczej oraz odpowiedniego dla niego benchmarku należy przede wszystkim zidentyfikować, a następnie udostępnić odpowiednie źródła informacji o właściwych procesach banku, np. procesach obsługi klientów. Niekiedy bank, który stosuje benchmarking, ma już własne, aktualne modele procesów biznesowych, które może wykorzystać do analizy. Gdy jednak nie dysponuje takimi modelami lub są one niekompletne, jako podstawowe źródła informacji można wykorzystać zarówno spisane procedury, jak i inne dokumenty, które zawierają opis prze-

biegu procesów banku. Ponadto procesy biznesowe mogą być modelowane bezpośrednio w filiach banku.

- Wyznaczenie struktury porównania procesów w banku.

Na tym etapie benchmarkingu sporządzane są mapy procesów. Następuje to w przypadku, gdy bank nie ma takich modeli, bądź z innych powodów nie mogą one zostać w pełni wykorzystane. Jeśli zakres benchmarkingu obejmuje procesy podstawowe banku, modele będą tworzone dla produktów bankowych określonych w projekcie. Mapy procesów powstałe w tej fazie prezentują procesy biznesowe na najbardziej ogólnym poziomie. Pokazują one jedynie zależności pomiędzy procesami nadrzędnymi a ich podprocesami. Ze względu na to, że dla procesów referencyjnych i procesów banku, wymodelowanych bądź udokumentowanych w inny sposób, mogły zostać zdefiniowane różne zakresy wykonywanych czynności, konieczne jest zidentyfikowanie tych procesów banku, które odpowiadają procesom wzorcowym pod względem zawartości realizowanych czynności i dostarczanego wyniku. W wyniku tych prac powinna powstać jednolita struktura, umożliwiająca szczegółową analizę procesów.

W przypadku, gdy bankowe procesy biznesowe modelowane są bezpośrednio w filiach banku, mapy bankowych procesów referencyjnych mogą być wzorem dla tworzonych map procesów.

- Analiza oraz modelowanie procesów w ramach benchmarkingu bankowych procesów biznesowych.

W tej fazie projektu sporządza się modele porównawcze procesów (rysunek 8). Obejmują one procesy zachodzące w danym banku oraz procesy wzorcowe. Wykorzystane obiekty oraz graficzno-tabelaryczna for-

²³ Opisaną poniżej metodę benchmarkingu procesów biznesowych stosuje w praktyce firma BOC Polska, www.boc-pl.com

Rysunek 8 *Fragment przykładowego modelu porównawczego*

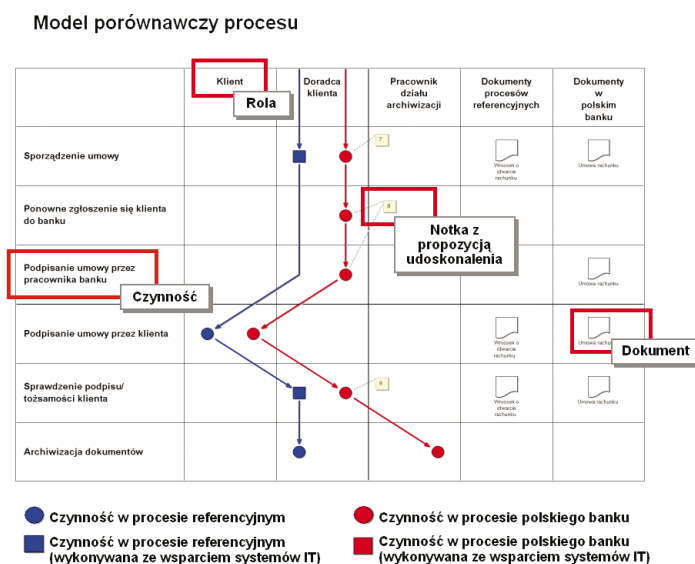


Tabela 2 Problemy, przyczyny ich powstania oraz rozwiązania przy stosowaniu benchmarkingu w instytucji bankowej

Problem	Prawdopodobna przyczyna	Rozwiązanie
Niewłaściwy wybór partnera	Nieodpowiednia analiza	Bardziej szczegółowa analiza
Niewłaściwie dobrane wskaźniki	Niedostateczna znajomość banku, w którym zastosowano benchmarking	Dalsze poszukiwania w celu znalezienia istotnych i odpowiednich wskaźników
Benchmarking nieprowadzący do działania	Brak zaangażowania ze strony wyższego kierownictwa banku	Poparcie kierownictwa banku musi być widoczne
Nieudana próba przekonania wyższego kierownictwa banku do zastosowania metody benchmarkingu	Brak dostatecznych informacji, nieumiejętna prezentacja	Powiązanie benchmarkingu z istniejącym biznesplanem, przedstawienie potencjalnych korzyści z zastosowania benchmarkingu
Brak środków na benchmarking	Brak poparcia wyższego kierownictwa banku, wyłączna odpowiedzialność zespołu benchmarkingowego	Zaproponowanie benchmarkingu jako podejścia obejmującego całą instytucję bankową, a więc i wszystkich pracowników tj. klientów wewnętrznych banku
Niedokładne lub błędne dane	Nadmierne zaufanie do źródeł konkurencji lub publicznych	Dokładne sprawdzenie źródła pozyskiwanych danych poprzez osobistą kontrolę
Nieznaczące dane	Za dużo lub za mało danych, brak porównywalności danych	Uściślenie wskaźników, sprawdzenie informacji o procesach, na podstawie których powstały te wskaźniki
Nadmierne poleganie na powierzchownym podobieństwie partnera	Brak rygorystycznych kryteriów oceny partnerów	Ponowne zdefiniowanie kryteriów poszukiwań, odszukanie bliższych powiązań
Partner benchmarkingu nieskłonny do udostępniania przydatnych informacji	Partner benchmarkingu zbyt podobny do badanej instytucji bankowej	Dokładne określenie kryteriów poszukiwań poprzez dany proces, a nie branżę
Benchmarking zbyt wielu wskaźników	Niejasne priorytety	Powiązanie benchmarkingu z biznesplanem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*. Kraków 2000 Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

ma modeli umożliwiają sprawne i przejrzyste porównywanie procesów, także długich i skomplikowanych. Modele powinny zawierać informacje nie tylko o przebiegu procesów, ale również o tym, jakie role w danym procesie odgrywają wykonawcy poszczególnych czynności, jakie systemy informatyczne wspierają ich realizację oraz jakie dokumenty wykorzystywane są w procesach.

Jeśli stworzone modele procesów referencyjnych i banku zostaną zasilone danymi dotyczącymi czasu i kosztu ich przebiegu, a wykorzystywane narzędzie informatyczne umożliwia symulację procesów, można porównywać procesy pod kątem tych wskaźników i poszukiwanie przyczyn różnic pomiędzy poszczególnymi procesami.

- Wnikliwa analiza oraz szczegółowe porównywanie dokumentów wykorzystywanych podczas procesów.

Punktem wyjściowym tej fazy są stworzone na poprzednim etapie modele porównawcze procesów biznesowych. Prezentują one funkcje, jakie spełnia dany dokument w poszczególnych procesach bankowych. Następnie należy sporządzić modele porównawcze dokumentów, zawierające jednocześnie dokumenty banku przeprowadzającego benchmarking oraz występujące w ramach procesów wzorcowych. Kolejnym kro-

kiem jest porównanie tych dokumentów poprzez identyfikację dokumentów banku, odpowiadających dokumentom procesów referencyjnych oraz opisanie funkcjonalnych, strukturalnych i merytorycznych różnic pomiędzy nimi.

- Zaproponowanie ulepszeń procesów biznesowych banku.

Przeprowadzona analiza wskazuje różnice pomiędzy procesami biznesowymi w analizowanym banku i procesami referencyjnymi. Różnice te informują o obszarach, które mogą wymagać optymalizacji. Po krytycznej ocenie zastosowania w banku rozwiązań zawartych w procesach wzorcowych mogą one zostać wykorzystane jako źródło gotowych propozycji ulepszeń. Benchmarking należy jednak rozumieć jako aktywny proces uczenia się. Dlatego procesy referencyjne powinny przede wszystkim być podstawą własnych, indywidualnych rozwiązań dostosowanych do specyfiki banku. Należy dokładnie przeanalizować ich zastosowanie pod względem możliwości wdrożenia oraz korzyści i kosztów z nimi związanych. Dla najlepszych propozycji ulepszeń należy opracować plany realizacji, wprowadzić je w życie oraz monitorować efekty.

Powyższa metoda stosowania benchmarkingu procesów biznesowych może być wykorzystywana również w innych branżach niż bankowa. Jej etapy są takie

same jak omówione powyżej. Specyficzne dla benchmarkingu w poszczególnych branżach będą jedynie procesy odbywające się w danym przedsiębiorstwie.

Aby proces benchmarkingu można było uznać za ciągły, należy po wykonaniu wszystkich etapów jednego cyklu przeanalizować i ocenić dotychczasowe prace, poszukując słabych stron przyjętego postępowania oraz identyfikując problemy, które napotkano²⁴.

Problemy, które mogą wystąpić podczas realizacji benchmarkingu w banku, zostały zaprezentowane w tabeli 2 wraz z podaniem przyczyny ich powstania oraz możliwymi rozwiązaniami.

Szczególną trudnością związaną z benchmarkingiem procesów biznesowych jest stworzenie takiego opisu procesów, zarówno wzorcowych, jak i banku stosującego benchmarking, aby były one porównywalne. Wymaga to dokładnego przebadania poszczególnych czynności w procesach oraz zrozumienia ich znaczenia i roli.

Wnikliwa analiza problemów związanych z realizowanym projektem odgrywa dużą rolę w konsekwentnym udoskonalaniu wybranego modelu postępowania oraz zdobywaniu wiedzy na temat benchmarkingu. Pomysłne przejście przez cykl benchmarkingu procesów biznesowych w dużym stopniu zależy od takich czynników, jak:

- posiadanie wiedzy o benchmarkingu i jego koncepcji,
- dobrze dobrany zespół projektowy,
- właściwie wybrane przedmiot i podmiot analizy,
- zaangażowanie w proces kadry menedżerskiej,
- odpowiedni system motywacyjny,
- udokumentowane procesy,
- nastawienie na dzielenie się wiedzą.

Stosując benchmarking bankowych procesów biznesowych, nie można również zapomnieć o aspektach prawnych. Informacje nt. sposobu, w jaki należy prowadzić analizę, można znaleźć w amerykańskich oraz najnowszych europejskich kodeksach postępowania w benchmarkingu²⁵. Jedne i drugie popierają racjonalne podejście do zagadnienia benchmarkingu. Należy przy tym pamiętać, że kodeksy postępowania stanowią jedynie dokumenty o charakterze informacyjnym. Autorzy kodeksu europejskiego podkreślają, że kodeks ten nie jest dokumentem prawnym i że stosowanie się do niego nie zapewnia ochrony ani nie zwalnia od odpowiedzialności prawnej.

Zalety i wady benchmarkingu bankowych procesów biznesowych

Kierownictwo banków coraz częściej jest świadome konieczności dostrzeżenia procesów biznesowych

oraz korzyści z tego wynikających podczas zwiększania efektywności działań i zmiany sposobów obsługi klientów²⁶.

Również w przypadku benchmarkingu wybranie procesów biznesowych na przedmiot analiz ma przewagę nad innymi rozwiązaniami, np. porównywaniem samych parametrów. Bez uwzględnienia procesów nie można poznać przyczyn i skutków oddziaływania różnych czynników na partnera benchmarkingu. Metoda benchmarkingu bankowych procesów biznesowych motywuje do dokładnego przebadania procesów wewnątrz banku oraz wybranego dla niego wzorca, zrozumienia ich istoty, przebiegu oraz wpływu na sukces organizacji²⁷.

Poprzez procesy łatwiejsze staje się również wprowadzanie zmian w banku. Wykorzystując narzędzia informatyczne do zarządzania procesami biznesowymi i ich możliwości symulacji procesów, można np. łatwo ocenić konsekwencje zmian, minimalizując ryzyko z nimi związane. Procesy pomagają również pracownikom banku zrozumieć istotę tych zmian oraz szybciej i skuteczniej wprowadzić je w życie.

Bank, który podjął decyzję o przeprowadzeniu benchmarkingu procesów biznesowych na podstawie procesów referencyjnych wysokiej jakości, może liczyć również na następujące korzyści:

- wiedzę o optymalnym przebiegu bankowych procesów biznesowych na danym obszarze,
- praktyczną pomoc we wprowadzaniu podejścia procesowego w banku, a także zminimalizowanie związanego z tym nakładu pracy,
- wiedzę, która pozwala na uniknięcie błędów podczas reorganizacji procesów biznesowych,
- sprawdzone w praktyce możliwości optymalizacji własnych procesów biznesowych.

Prawidłowo stosowany benchmarking procesów biznesowych prowadzi do procesów poprawy ich jakości. Od jakości procesów zależy zaś jakość usług i produktów, które są ich rezultatem.

Podstawową wadą benchmarkingu procesów biznesowych jest wysoka czasochłonność i pracochłonność projektów szczególnie gdy bank nie ma jeszcze modeli własnych procesów biznesowych. Jednorazowy nakład pracy poświęcony na stworzenie takich modeli może być jednak wykorzystany do wielu innych celów, np. zarządzania procesami biznesowymi czy zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Ten zarzut często jest wysuwany także pod adresem innych rodzajów benchmarkingu. Jest to tylko jedna z barier, które powodują, że benchmarking nie jest metodą szeroko stosowaną w Europie Centralnej

²⁴ A. Węgrzyn: *Benchmarking...*, op.cit.

²⁵ T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking...*, op.cit.

²⁶ E. Łosiewicz, A. Nosowski: *Komputerowe wspomaganie bankowymi procesami gospodarczymi*. W: A. Gospodarowicz (red.): *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w bankowości*. „Prace Naukowe AE” nr 872, Wrocław 2000. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

²⁷ A. Węgrzyn: *Benchmarking...*, op.cit.

i Wschodniej, chociaż jest ona znana i stosowana w świecie od wielu lat, a jej wyniki można ocenić jako doskonałe. Do głównych przyczyn tej sytuacji można zaliczyć brak otwartości na nowatorskie zmiany oraz trudności ze znalezieniem odpowiedniego partnera do porównań. W związku z tym w krajach o rozwoju gospodarki rynkowej podobnym jak w Polsce raczej rzadko można uzyskać informacje o stosowaniu benchmarkingu²⁸.

Metodę benchmarkingu procesów biznesowych, która została zaprezentowana w niniejszym opracowaniu, wykorzystano dotychczas w jednym banku w Polsce. W Europie Zachodniej jest natomiast stosowana przede wszystkim w Niemczech i Austrii²⁹, także w innych branżach niż bankowa.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej powinno jednak otworzyć przed przedsiębiorstwami ze wszystkich branż, także przed bankami, nowe możliwości korzystania z doświadczeń spółek zachodnich, chociażby poprzez łatwiejszy dostęp do ich baz danych benchmarkingu.

Na koniec warto przytoczyć wypowiedź jednego ze zwycięzców IBFA (International Best Factory Award)³⁰ z 2003 r.: „Ten, kto wprowadzi benchmarking jako proces dynamiczny, pozna nie tylko to, co nowe, ale przede wszystkim sprawi, że jego przedsiębiorstwo stanie się lepszym”³¹. Słowa te są aktualne również w przypadku sektora bankowego i znakomicie tłumaczą konieczność stosowania benchmarkingu bankowych procesów biznesowych jako metody umożliwiającej osiągnięcie bankowi przewagi konkurencyjnej.

²⁸ A. Węgrzyn: *Benchmarking...*, op.cit.

²⁹ Stan na 02.10.2005 r.

³⁰ Międzynarodowa Nagroda dla Najlepszego Przedsiębiorstwa.

³¹ <http://www.benchmarking.de> (z 02.10.2005 r.)

Literatura:

1. T. Bendell, L. Boulter: *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę konkurencyjną*. Kraków 2000 Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
2. E. Czyż – Gwiazda: *Benchmarking podnosi konkurencyjność*. „Marketing w Praktyce”, kwiecień 2005.
3. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa 2001 Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. A. Hamrol, W. Mantura: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa – Poznań 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. M. Harry: *Six Sigma – wykorzystanie programu jakości do poprawy warunków jakości*. Kraków 2005.
6. R. Karaszewski: *Zarządzanie jakością: koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Toruń 2005 TNOiK Dom Organizatora.
7. B. Karloef, S. Oestblom: *Benchmarking. Równaj do najlepszych*. „Zarządzanie i Finanse”, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.
8. K. Lisiecka: *Kreowanie jakości: uwarunkowania, strategie, techniki*. Katowice 2002 Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
9. D. Lock (red.): *Podręcznik zarządzania jakością*. Warszawa 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. E. Łosiewicz: *Doskonalenie procesów realizacji usług bankowych w systemie zarządzania jakością*. Rozprawa doktorska. Wrocław 2002 Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
11. E. Łosiewicz, A. Nosowski: *Komputerowe wspomaganie bankowymi procesami gospodarczymi*. W: A. Gospodarowicz (red.): *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w bankowości*. „Prace Naukowe AE” nr 855, Wrocław 2000 Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
12. K. Opolski (red.): *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa 2002 CeDeWu.
13. K. Opolski: *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*. Warszawa 2000 CeDeWu.
14. R. Pieske: *Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen*. Moderne Industrie 1995.
15. A. Węgrzyn: *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*. Kluczborg – Wrocław 2000 Antykwa.
16. K. Zieniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2003 PWE.
17. <http://www.benchmarking.de> (24.02.2005 - 25.02.2005)
18. <http://www.benchmarkingforum.de> (25.02.2005)
19. <http://www.boc-pl.com> (02.10.2005)