

WSPOMAGANIE PROCESU POPRAWY POZIOMU USŁUG BANKOWYCH POPURZEZ ZASTOSOWANIE JAKOŚCIOWEJ INŻYNIERII WARTOŚCI

D. Delekta

*Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Katedra Finansów i Rachunkowości, ul.
Żołnierska 54, 71 – 210 Szczecin, Polska, www.ddelekta@interia.pl*

Jedną z konsekwencji przystąpienia Polski do Unii Europejskiej była konieczność zmierzenia się krajowego sektora bankowego w warunkach niezahamowanej konkurencji z instytucjami bankowymi innych państw – członków wspólnoty. Wymusiło to w sposób bezpośredni zintensyfikowanie działań, zmierzających do znalezienia i wdrożenia innowacyjnych metod oraz narzędzi, które mogłyby poprawić poziom jakości świadczonych usług. Pośrednimi celami stało się więc tworzenie nowych i doskonalenie już istniejących produktów, procesów oraz systemów zarządzania i organizacji – z wykorzystaniem efektów badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, otwarciem na nowatorstwo w sferze koncepcji, usprawnień, pomysłów i wynalazków. W tej sytuacji wyjątkowego znaczenia nabrała umiejętność korzystania z jakościowej inżynierii wartości QIV.

Kluczowe słowa: jakość, przedsiębiorstwo bankowe, zarządzanie

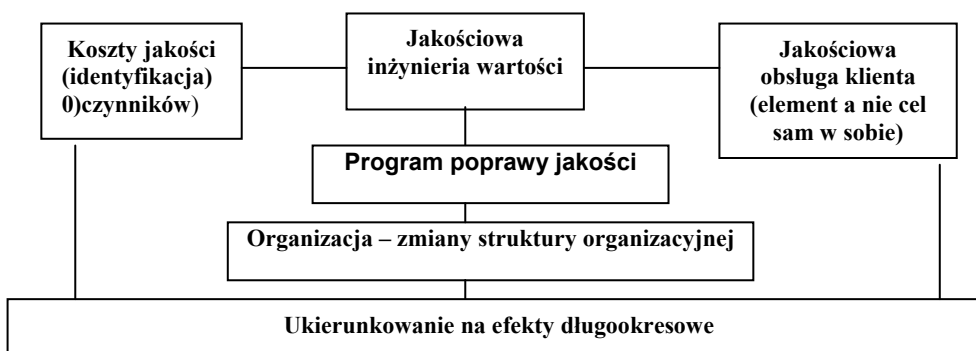
Czym jest QIV? To jedna z metod kształtowania jakości w instytucjach finansowych oraz program poprawy poziomu jakości; innymi słowy, ciągły proces usprawniania działania i doskonalenia poziomu usług w przedsiębiorstwie bankowym – sformułowany jako suma wskazówek takich prekursorów zarządzania jakością, jak William Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum czy Philip Crosby. Znaczący wkład w rozwój tej koncepcji ma też Leonard L. Berry, który stwierdził, iż wzrost poziomu jakości obsługi może stać się skuteczną strategią firmy w drodze do zwiększenia zysków. [5]

Istotę jakościowej inżynierii wartości można zawrzeć w czterech punktach: [2]

1. Podejście do kosztów następuje z punktu widzenia identyfikacji czynników, wpływających na powstanie kosztów, a nie na redukcji poszczególnych składników tych kosztów,
2. Duże znaczenie zmian organizacyjnych w instytucjach finansowych,
3. Traktowanie obsługi klienta wyłącznie jako jeden z elementów programu poprawy jakości, a nie cel sam w sobie,
4. Ukierunkowanie jakościowej inżynierii wartości na efekty długookresowe.

Jakościowa inżynieria wartości wykorzystuje również wspólne wątki teorii Deminga, Jurana, Crosby'ego oraz Feigenbauma, stanowiące w sumie podstawę kompleksowego programu poprawy jakości. Metody opracowane przez Berry'ego i Aubreya [1], do których należy metoda identyfikowania luk w usługach, zaliczane są do najważniejszych narzędzi jakościowej inżynierii wartości.

Metoda ta ma charakter otwarty, czyli jest nastawiona na stałą zmienność otoczenia, przy czym klient oraz jakość zachowują zawsze status priorytetowy; sama zaś pozostaje sposobem zarządzania działalnością przedsiębiorstwa bankowego.[4] Stosowanie jakościowej inżynierii wartości ma sens wtedy, gdy uwzględnia indywidualną sytuację każdego przedsiębiorstwa oraz warunki, w jakich ono działa.



Rysunek 1. Podstawowe elementy jakościowej inżynierii wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gray J. L., Harvey T.W., *Znaczenie jakości w działalności bankowej*, ZBP, Warszawa 1995, s. 104-107.

Warto w tym miejscu sprecyzować – z semantycznego punktu widzenia – kilka podstawowych terminów, składających się na pojęcie jakościowej inżynierii wartości: *jakościowa (Quality)* - to stosowanie strategii jakości w celu poprawy jakości, *inżynieria (Engineering)* - konstruowanie lub budowanie (nowych metod, podejścia, koncepcji, nowatorskich rozwiązań), *wartości (Value)* - wartość banku (podnoszenie jego rentowności poprzez stosowanie jakości).

Pod pojęcie jakościowej inżynierii wartości można podłożyć również treść, sprowadzającą się do hasła: „*Budujemy nową wartość banku stosując strategię jakości*”.

Do najważniejszych elementów metodologii jakościowej inżynierii wartości zaliczane są: [2]

1. Organizowanie – struktury organizacyjnej, która hierarchizuje zakres odpowiedzialności, wskazuje system delegowania uprawnień itd.;

2. Przygotowanie – zagadnień merytorycznych, obejmujące problematykę szeroko pojmowanej jakości dla kierownictwa wyższego szczebla (ze szczególnym uwzględnieniem szczebla średniego) oraz edukację wszystkich pracowników poprzez cykliczne warsztaty i seminaria;

3. Zbieranie danych – poprzez:

- ankietowanie zewnętrzne,
- ankietowanie wewnętrzne (powinno obejmować wszystkich pracowników),
- samoocenę jakościową opartą na kryteriach przyznawania nagrody (np. im. Malcolma Baldridge’a lub Polskiej Nagrody Jakości);

4. Analiza – narzędzi technicznych, pozwalających na prześledzenie oraz ocenę poszczególnych etapów procesu poprawy jakości (np. arkusze kalkulacyjne), które mają zobrazować luki występujące w obsłudze (np. metoda L. L. Berry’ego).

5. Zespoły tworzenia wartości – działające na trzech płaszczyznach:

- identyfikacji zespołów tworzenia wartości oraz wspierających ich zespołów wartości dodanej,

- określenia kształtu przywództwa i pobudzania relacji wewnątrzgrupowych,

- inicjowania formy dialogów między pracownikami, ponieważ są one istotą procesu jakościowej inżynierii wartości;

6. Plany działania – będące efektem pracy zespołów tworzenia wartości, które określają konkretne zadania, odpowiedzialność, terminy, przewidywane koszty itd. Plany działania powinny dawać kompletne wskazówki co do kierunku zmian;

7. Realizacja – traktowana jako kontynuacja działań wyznaczonych w planie działania (zalecana różnorodność narzędzi pomocnych w realizacji celu);

8. Kontrola wyników – służąca do oceny stanu istniejącego i wskazania sposobu poprawy tego stanu w przyszłości;

9. Nagrody i uznania – niezwykle ważne narzędzie realizacji planów poprawy jakości, uzależnione w dużym stopniu od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, będące istotnym czynnikiem motywującym. Są to:

- nagrody pieniężne,
- nagrody niepieniężne (uznanie, prestiż itp.);

10. Kontynuacja procesu – bardzo ważny element całości: QIV to nigdy niekończący się proces, który powinien stać się swoistą kulturą przedsiębiorstwa bankowego, zaangażowanego w poprawę jakości. [3]

Jakościowa inżynieria wartości opiera się na stronie popytowej obsługi klienta i dlatego przede wszystkim wymaga stwierdzenia, czego potrzebują klienci, jaki jest wolumen operacji oraz jaki poziom jakości jest dla nich zadawalający. Dopiero w oparciu o tę wiedzę można starać się to zrealizować.

-
1. Deutsch B.: A Conversation with Philip Crosby, „Bank Marketing” 1991, nr 4.
 2. Gray J. L., Harvey T.W.: Znaczenie jakości w działalności bankowej, ZBP, Warszawa 1995
 3. Grzywacz J.: Marketing w działalności banku, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
 4. Markowski K.: Metody konkurowania banków o klienta, w: Garczarezyk J.(red.): Instytucje finansowe – marketing – przedsiębiorstwa, Konferencja Naukowa Rydzyna 28-29 października 1996 roku, Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej, Poznań 1996.
 5. Roszkowski Z., Marketing Bankowy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, 2002.

SUPPORTING THE IMPROVEMENT OF BANKING SERVICES THROUGH THE USE OF QUALITY VALUE ENGINEERING

D. Delekta

*West Pomeranian Business School in Szczecin, Faculty of Finance and Accountancy,
Żołnierska 54, 71-210 Szczecin, Poland, e-mail: ddelekta@interia.pl*

One of the consequences of the Polish accession to the European Union was the need for the banking sector to meet the financial institutions of the member states in the conditions of unrestrained competition. It has directly forced the intensification of efforts to find and implement innovative methods and tools that could improve the quality of provided services. At the same time, the intermediate objective became creating new and improving the already existing products, processes and systems of management and organization with the use of results of scientific research and R&D, as well as openness to innovation in the sphere of concepts, developments, ideas and discoveries. In this circumstances, the ability to apply the methods of quality value engineering (QIV) gained special meaning.

Key words: quality, banking institution, management, quality value engineering