

# **DOSKONALENIE JAKOŚCI W BANKACH**

Praca zbiorowa  
pod redakcją  
**KRZYSZTOFA OPOLSKIEGO**

Napisanie książki było możliwe dzięki środkom finansowym uzyskanym na realizację badań empirycznych w ramach tematu badawczego BST 707/5/2001 pt. Zarządzanie jakością w sferze usług wykonanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autorów i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autorzy dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I papierowe, Warszawa 2002  
ISBN 83-87885-28-2

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2013  
ISBN 978-83-7941-000-2

**Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: [cedewu@cedewu.pl](mailto:cedewu@cedewu.pl)

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20 lub 22

Fax: (4822) 827 38 89

**Księgarnia Ekonomiczna**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

Fax: (4822) 827 38 89

**Ekonomiczna Księgarnia Internetowa**

[www.cedewu.pl](http://www.cedewu.pl)

[www.4books.pl](http://www.4books.pl)

Made in Poland

[Kup książkę](#)

# Spis treści

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Wprowadzenie</b>                  |   |
| – <i>Józef Garczarczyk</i> . . . . . | 8 |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Rozdział 1. Jakość jako podstawa reorganizacji firmy</b>                                     |    |
| – <i>Krzysztof Opolski, Ewa Opolska</i> . . . . .                                               | 11 |
| 1.1. Aktywa organizacyjne . . . . .                                                             | 12 |
| 1.2. Analiza zachowań klienta jako punkt wyjścia do zmian . . . . .                             | 13 |
| 1.3. Wizerunek organizacji jako narzędzie jakości . . . . .                                     | 14 |
| 1.4. Wpływ poszczególnych narzędzi marketingowych na jakość postrzeganą przez klienta . . . . . | 16 |
| 1.4.1. Innowacyjny produkt . . . . .                                                            | 16 |
| 1.4.2. Usługi dodatkowe związane z produktem . . . . .                                          | 17 |
| 1.4.3. Specyficzne i drożne kanały dystrybucji . . . . .                                        | 18 |
| 1.4.4. Wpływ polityki cenowej na jakość . . . . .                                               | 18 |
| 1.4.5. Strategia komunikacji rynkowej . . . . .                                                 | 19 |
| 1.5. Co oznacza priorytet jakości? . . . . .                                                    | 20 |
| 1.6. Podsumowanie . . . . .                                                                     | 20 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Rozdział 2. Jakość – podstawy teoretyczne i terminologiczne</b> |    |
| – <i>Krzysztof Opolski, Konrad Polkowski</i> . . . . .             | 23 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| <b>Rozdział 3. Zarządzanie jakością</b>                |    |
| – <i>Krzysztof Opolski, Konrad Polkowski</i> . . . . . | 31 |

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Rozdział 4. Jakość usług w bankach – analiza i diagnoza działań poprawy jakości</b> |    |
| – <i>Krzysztof Opolski, Konrad Polkowski</i> . . . . .                                 | 39 |
| 4.1. Wprowadzenie . . . . .                                                            | 39 |
| 4.2. Charakterystyka banków objętych badaniem . . . . .                                | 44 |
| 4.3. Jakość usług w banku – ankieta i odpowiedzi . . . . .                             | 48 |
| 4.3.1. Znaczenie jakości w zarządzaniu bankiem . . . . .                               | 50 |
| 4.3.2. Organizacja jakości . . . . .                                                   | 55 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.3. Klienci wewnętrzni i zewnętrzni . . . . .                     | 65 |
| 4.3.4. Doskonalenie jakości. . . . .                                 | 69 |
| 4.3.5. Jakość usług w banku – podsumowanie wyników ankiety . . . . . | 75 |
| 4.4. Jakość usług w oddziale banku . . . . .                         | 82 |
| 4.4.1. Opis ankiety . . . . .                                        | 82 |
| 4.4.2. Znaczenie jakości w zarządzaniu oddziałem banku . . . . .     | 84 |
| 4.5. Podsumowanie wyników badań . . . . .                            | 97 |

## **Rozdział 5. Procesowe zarządzanie organizacją**

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| – <i>Jerzy Kowalczyk</i> . . . . .  | <b>109</b> |
| 5.1. Proces . . . . .               | 110        |
| 5.2. Zarządzanie procesem . . . . . | 112        |

## **Rozdział 6. Statystyczne metody kontroli procesu**

|                                                                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| – <i>Krzysztof Waśniewski</i> . . . . .                                                                                                 | <b>123</b> |
| 6.1. Wstęp . . . . .                                                                                                                    |            |
| – główne cele i zasady statystycznej kontroli procesu w zarządzaniu przez jakość . . .                                                  | 123        |
| 6.2. Typowe obszary i sposoby stosowania statystycznej kontroli procesu . . . . .                                                       | 124        |
| 6.3. Monitorowanie ogólnej sprawności procesów – przykład czasu rozpatrywania wniosków kredytowych w Banku X? . . . . .                 | 127        |
| 6.3.1. Miary sprawności procesów w organizacji – dlaczego akurat czas rozpatrywania wniosków kredytowych w przykładzie Banku X. . . . . | 127        |
| 6.3.2. Pomiar i rejestracja danych . . . . .                                                                                            | 128        |
| 6.3.3. Analiza statystyczna zarejestrowanych danych. . . . .                                                                            | 129        |
| 6.3.3.1. Metoda doboru danych do analizy . . . . .                                                                                      | 129        |
| 6.3.3.2. Podstawowe miary statystyczne stosowane w analizie sprawności procesu . . . . .                                                | 129        |
| 6.3.3.3. Przykład podstawowej analizy sprawności procesu – czas rozpatrywania wniosków kredytowych . . . . .                            | 130        |
| 6.4. Analiza dopasowania procesu do standardu jakości i badanie marginesu bezpieczeństwa. . . . .                                       | 133        |
| 6.5. Analiza błędów występujących w procesie i związków między różnymi ich typami . . . . .                                             | 136        |
| 6.5.1. Definiowanie błędów jako zdarzeń statystycznych – cechy krytyczne i okazyje do popełnienia błędu . . . . .                       | 137        |
| 6.5.1.1. Pojęcia podstawowe. . . . .                                                                                                    | 137        |
| 6.5.1.2. Błąd zewnętrzny – przekroczenie dopuszczalnego czasu rozpatrywania wniosku kredytowego. . . . .                                | 139        |
| 6.5.1.3. Błąd wewnętrzny – awaria sprzętu komputerowego . . . . .                                                                       | 140        |
| 6.5.1.4. Błąd wewnętrzny – przestoje w pracy . . . . .                                                                                  | 141        |
| 6.5.1.5. Błąd wewnętrzny – prowadzenie nierejestrowanych kartotek klientów. . . . .                                                     | 141        |

|                                                                                                                                |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 6.5.2. Wybór obszaru badań i analiza liczby okazji do wystąpienia błędów . . .                                                 | 142            |
| 6.5.3. Pomiar i analiza występowania błędów . . . . .                                                                          | 143            |
| 6.5.4. Weryfikacja hipotezy o związkach przyczynowych przy pomocy<br>narzędzi statystycznych . . . . .                         | 145            |
| 6.5.4.1. Współmienność i jej podstawowe miary: kowariancja i korelacja                                                         | 145            |
| 6.5.4.2. Analiza korelacji między błędami w banku X. . . . .                                                                   | 146            |
| 6.5.5. Podsumowanie analizy błędów . . . . .                                                                                   | 147            |
| 6.6. Analiza kosztów błędów na podstawie wyników statystycznej analizy procesów .                                              | 148            |
| 6.7. Statystyczna kontrola procesu i badanie struktury procesu . . . . .                                                       | 151            |
| 6.8. Podsumowanie . . . . .                                                                                                    | 153            |
| <br><b>Rozdział 7. Jakość w zarządzaniu, czyli standardy moralne współczesnego<br/>menedżera – Krzysztof Opolski . . . . .</b> | <br><b>155</b> |
| <br><b>Bibliografia . . . . .</b>                                                                                              | <br><b>161</b> |

# Autorzy

## Jerzy Kowalczyk

Jerzy Kowalczyk, mgr inż. elektronik (Politechnika Warszawska), w latach 1954–1956 konstruktor elektronicznych urządzeń pomiarowych, w latach 1956–1966 kierownik Zakładu Budowy Urządzeń Technologicznych w Fabryce Półprzewodników. W latach 1966–1990 pracował w Polskim Komitecie Normalizacji, Miar i Jakości, ostatnio na stanowisku dyrektora Departamentu Jakości. Od 1966 r. bezpośrednio zaangażowany we współpracę z różnymi przedsiębiorstwami przy wprowadzaniu metod zarządzania jakością.

Obecnie jest dyrektorem ds. Konsultingu w Kema Polska. Prowadzi nadzór i uczestniczy w pracach szkoleniowych i konsultacyjnych przy opracowywaniu systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem w organizacjach z różnych sektorów i branż.

Członek organizacji technicznych i ekonomicznych (NOT, TNOiK, PTE), odznaczony złotymi odznakami honorowymi tych organizacji. Wieloletni wykładowca na różnego rodzaju szkoleniach, seminariach i kursach w dziedzinie szeroko rozumianej jakości. Autor wielu publikacji dotyczących jakości produkcji i usług oraz systemów zarządzania.

## Ewa Opolska

Ewa Opolska jest absolwentką Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W latach 1992–1999 asyst w SGH, pracownik naukowy w Instytucie Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, współpracownik, a później członek Zarządu Olympus CEIRB. W latach 1999–2000 pracownik naukowy Wyższej Szkoły Bankowości, Finansów i Zarządzania. Obecnie jest prezesem zarządu Centrum Kształcenia Praktyków.

Od ukończenia studiów zaangażowana we współpracę z różnymi przedsiębiorstwami w zakresie marketingu (w tym: strategię promocji i public relations) oraz technik nowoczesnego zarządzania. Jest autorką licznych prac badawczych i kierownikiem projektów z zakresu public relations, technik zarządzania, systemów jakości.

Autorka licznych publikacji dotyczących problematyki promocji i marketingu (Życie Handlowe, Antidotum, Zeszyty Finansowe, Handel Wewnętrzny, Manager) oraz audycji popularyzujących wiedzę w tym zakresie (PRI TV – Magazyn Konsumenta TEST, Rynek; PR3 i PRI Polskiego Radia, Radio dla Ciebie).

## Krzysztof Opolski

Profesor nauk ekonomicznych. Od 1966 roku związany z Uniwersytetem Warszawskim. Ukończył studia na Wydziale Psychologii i Pedagogiki. Od 1972 roku wykładowca na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW. Jest kierownikiem studiów podyplomowych Pieniądz i Bankowość, profesor w

Katedrze Bankowości i Finansów. W latach 1991–1998 prezes zarządu CEiRB Olympus. W latach 1996–1999 prorektor ds. rozwoju, kierownik studiów podyplomowych Ubezpieczenia i Rynek w Opiece Zdrowotnej w Wyższej Szkole Bankowości, Finansów i Zarządzania w Warszawie.

Szef wielu projektów badawczych, w szczególności dotyczących systemów zapewniania jakości. Autor szeregu publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu bankowego, zarządzania przez jakość.

Honorowy prezes Stowarzyszenia Menedżerów Bankowości i Finansów, członek międzynarodowego konsorcjum – Consortium for Higher Education Research.

### **Konrad Polkowski**

Absolwent Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Píše pracę doktorską na temat: „Zarządzanie przez jakość jako wyróżnik konkurencyjności w sektorze bankowym” pod kierunkiem prof. dr. hab. Krzysztofa Opolskiego. Jest pracownikiem banku komercyjnego. Autor wielu publikacji z dziedziny zarządzania przez jakość („Bank i kredyt”, „Problemy jakości”).

### **Krzysztof Waśniewski**

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji, Katedry Teorii Państwa i Prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor wielu publikacji z dziedziny zarządzania przez jakość („Studia prawno-ekonomiczne”, „Nowator”).

Współwłaściciel i dyrektor IBP Waśniewski & S-ka. Brał udział w ponad 100 projektach badawczych i doradczych. Doświadczony wykładowca (ponad 60 sesji szkoleniowych, m.in. dla kadr Banku Handlowego SA, Banku PeKaO SA, PKO BP SA, BPH SA, Banku Śląskiego SA i innych).

Autor wielu koncepcji i metodologii, m.in.: analizy funkcjonowania systemów dystrybucji, systemu przepływu informacji marketingowych w banku, analizy środowiska konkurencyjnego organizacji.



# Wprowadzenie

Rosnące znaczenie sektora finansowego w Polsce, będące efektem przeobrażeń następujących w całej gospodarce, spowodowało wzrost zapotrzebowania na usługi bankowe, zarówno ze strony podmiotów gospodarczych, jak i gospodarstw domowych.

Istotne rozszerzenie portfela usług liderów rynku idące wraz z równoczesnym naśladownictwem pozostałych uczestników rynku usług bankowych sprawiło, że nastąpiło względne nasycenie potrzeb, a oferty podażowe poszczególnych banków bardzo upodobiły się. Stąd też aktualnie w walce banków o klienta coraz istotniejszą rolę odgrywa już nie tyle oferta usługowa, co poziom i jakość świadczonych usług.

Wzrost konkurencji na rynku bankowym sprawia, iż jakość usług stała się podstawowym czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej, wyznaczającym pozycję rynkową banku. Równocześnie, jakość usług jest jednym z najistotniejszych czynników mających wpływ na postrzeganie banku przez klientów i – co jest tego konsekwencją – na jego wyniki finansowe. Zdobywanie mocnej konkurencyjnej pozycji wymaga świadczenia przez banki usług o jakości wyższej niż oczekiwana, gdyż tylko w tym bowiem przypadku, jak potwierdzają wyniki badań, klient ma większą skłonność do dalszych zakupów produktów bankowych, a także mniejszą skłonność do zmiany banku. Klient staje się – można powiedzieć za T. Anselmem – kluczem do sukcesu banku, osiąganym przez właściwe rozumienie jakości oraz skuteczną politykę zarządzania przez jakość.

Świadomość tego faktu jest już powszechna również w działalności polskich banków, na co wpływ miała nie tylko rosnąca konkurencja na rynku, ale również coraz liczniejsze publikacje na temat jakości, pojawiające się na polskim rynku wydawniczym. Bardzo istotną – wręcz pionierską – rolę w propagowaniu projakościowych postaw i działań wśród kierownictw i pracowników banków odegrały prace oraz działalność edukacyjna Krzysztofa Opolskiego i jego współpracowników. Kolejne dwie książki tego zespołu "Strategia jakości w nowoczesnym banku" (1998 r.) oraz "Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania" (2000 r.) będące pierwszymi w Polsce opracowaniami ujmującymi w sposób kompleksowy zagadnienia jakości usług bankowych wywołały silny rezonans oraz uznanie, zarówno w środowisku akademickim, jak też wśród praktyków bankowych.

Obecna publikacja, którą otrzymuje Czytelnik jest twórczym rozwinięciem dotychczasowych rozważań i przemyśleń Autorów, kładzie nacisk na problem doskonalenia jakości usług w bankach. Należy podkreślić trafność i zasadność podjętej problematyki, jako że na obecnym etapie rozwoju rynku usług bankowych w Polsce często w działalności banków nie wystarczy już tylko kształtowanie świadomości i postaw projakościowych pracowników

banków oraz konstruowanie i wdrażanie systemów zarządzania jakością, a należy podejmować działania mające na celu usprawnienie i podwyższanie jakości usług, zapewniających klientom uzyskiwanie nowych, często nieoczekiwanych wartości. Niniejsza książka wychodzi naprzeciw rosnącemu zainteresowaniu i zapotrzebowaniu na wiedzę jak to robić.

Zawarto w niej, obok pogłębionych dotychczasowych wątków, głównie teoretycznych, (miejsce i rola jakości w reorganizacji firmy, podstawy teoretyczne i metodologiczne jakości, istota zarządzania jakością, procesowe zarządzanie jakością) zupełnie nowe, o charakterze empirycznym i wdrożeniowym, prezentujące analizę wyników badań zrealizowanych w bankach oraz omawiające statystyczne metody kontroli procesu i pomiaru jakości usług bankowych.

Przeprowadzone przez zespół Krzysztofa Opolskiego dwa badania (wśród central oraz wśród oddziałów banków) pozwoliły na określenie stopnia zaawansowania banków w Polsce we wdrażaniu zasad zarządzania jakością. Diagnozowanie sytuacji objęło cztery obszary tematyczne: znaczenie jakości w zarządzaniu bankiem (na szczeblu centrali i oddziału), organizacja jakości, rola klientów wewnętrznych i zewnętrznych w kształtowaniu jakości oraz sposoby doskonalenia jakości. Ten unikatowy materiał umożliwił Autorom zidentyfikowanie niedomagań oraz wskazanie na niezbędne kierunki zmian w zarządzaniu jakością w polskich bankach.

Bardzo interesujące i przekonujące są również zaproponowane przez Autorów metody analizy procesu zarządzania jakością. Ich istotną zaletą jest prostota, gdyż zostały oparte na podstawowych miarach statystycznych, co daje dużą szansę na szybkie wdrożenie ich do praktyki.

Pracę zamyka krótki rozdział, zdawałoby się, że odbiegający od głównego nurtu rozważań, a jednak niezwykle ważny w kształtowaniu jakości. Omówiono w nim cechy etyczne i moralne jakimi winni charakteryzować się ludzie biznesu, co powinno być ich imperatywem moralnym i jaki to może mieć wpływ na jakość relacji z klientem.

Praca napisana pod redakcją naukową i przy istotnym współautorstwie profesora Krzysztofa Opolskiego oparta została na bogatej literaturze przedmiotu, zarówno zagranicznej, jak i krajowej, a także na wieloletnich praktycznych doświadczeniach Autorów. Dzięki temu Czytelnik znajduje w niej obok rozważań teoretycznych również propozycje praktycznych rozwiązań. Praca charakteryzuje się wysokim poziomem naukowym, oryginalnością i unikatowością zawartych w niej informacji, a także dużymi walorami aplikacyjnymi. Może być przydatna dla pracowników banków, ale również przedstawicieli innych instytucji finansowych, studentów, a także wszystkich zajmujących się problematyką zarządzania jakością.

Z pełnym zatem przekonaniem o nowatorskim charakterze książki chciałbym Państwu ją zarekomendować.

*Prof. zw. dr hab. Józef Garczarczyk*

# Rozdział I

## Jakość jako podstawa reorganizacji firmy

*Krzysztof Opolski, Ewa Opolska*

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 wówczas, 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 naczelne 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 użyteczni. Prowadzone w ten sposób działania restrukturyzacyjne osłabiają spójność zespołów pracowniczych i niszczą kulturę organizacji, uznawaną za jeden z ważnych 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 bylejałości, 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 skupić 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 9001:2000), 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<sup>1</sup>.

## I.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.

Podejście procesowe scharakteryzowane w nowej normie ISO 9001:2000 rozwijało się równoległe 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 pro-

<sup>1</sup> Szerzej na temat systemów zapewnienia jakości zob. *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*, pod red. naukową K. Opolskiego, CeDeWu, Warszawa 2000, s. 93-98.

dukty. Pomyśleliśmy sobie, że jeśli będziemy w stanie udoskonalic ich procesy, będziemy mogli pomóc im w konkutowaniu na wybranych rynkach. Ale teraz okazuje się, że w rzeczywistości procesy wyznaczają rynki, na których one konkurują.”<sup>2</sup>

Aktywem organizacyjnym jest także kultura firmy, system wartości, normy, zasady i wzorce postępowania typowe dla instytucji. Jeśli częścią kultury organizacyjnej będą postawy pro jakościowe 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 poprzez 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.

## I.2. Analiza zachowań klienta jako punkt wyjścia do zmian

Mimo wielu deklaracji w tym względzie, współczesnym menedżerom nie jest łatwo skoncentrować uwagę na kliencie. Po pierwsze, wielu z nich uznaje, że sukces rynkowy firmy wymaga głównie stałych innowacji w zakresie produktu. Po drugie, w miarę rozwoju firmy, jej ekspansji rynkowej, a zwłaszcza w sytuacji osiągnięcia sukcesu ekonomicznego, zainteresowanie menedżerów przesuwają się w kierunku projektowania budżetów, troski o zasoby i wewnętrzne rozgrywki. Firma zaczyna zajmować się sama sobą i traci z pola widzenia klienta. A przecież wartość dowolnego wyrobu lub usługi wynika ze zdolności do sprostania oczekiwaniom odbiorcy. Zrozumienie co i dlaczego klienci uznają za ważne stwarza okazję do zdobycia informacji o zmieniających się priorytetach i jest szansą wytyczenia właściwego kierunku zmian.

Wiedza o kliencie staje się podstawą strategii firmy, a jej tworzenie powinno się rozpocząć od następujących działań:

- rozszyfrowania, które preferencje klientów są pomijane w obecnych działaniach,
- zaprojektowania modelu działań, który odpowiadać będzie tym preferencjom,
- stworzenia na tej podstawie nowej strefy zysku o wysokiej rentowności.

Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, iż rozpoznanie potrzeb i preferencji klienta nie jest proste, bowiem nie wszystkie oczekiwania klientów są przez nich artykułowane, a ponadto klient występuje często jako podmiot zbiorowy, w łańcuchu wzajemnych powiązań. Jak wskazują A. Slywotzky, D. Morrison, B. Andelman „W dawnym porządku eko-

<sup>2</sup> M. Hammer, *Beyond Reengineering*, Harper Collins, NY 1996, s. 191.

nomicznym uwaga skupiała się na kliencie bezpośrednim. Dzisiaj nie istnieje już luksus myślenia jedynie o nim. Aby wyszukać i utrzymać klientów, musimy znacznie rozszerzyć nasz horyzont. W świecie migrującej wartości musimy objąć wzrokiem dwóch, trzech, a nawet czterech klientów w łańcuchu wartości. Na przykład dostawca części musi zrozumieć ekonomiczną motywację producenta kupującego od niego te części, dystrybutora sprzedającego wyroby producenta i finalnego użytkownika. Zjawisko to rozciąga się dzisiaj na wszystkie sektory. Na przykład wydawcy książek z dziedziny zarządzania muszą rozumieć księgarzy, firmy kupujące książki, a także czytelników. Dyrektorzy hoteli muszą rozumieć agentów biur podróży, korporacje organizujące wyjazdowe narady, pracowników działów zasobów ludzkich organizujących te narady i ludzi z przedsiębiorstw, którzy będą w nich uczestniczyć.”<sup>3</sup>

Wynika z tego wnioszek o konieczności stworzenia ciągle aktualizowanego strumienia informacji o zachowaniach klienta i uwrażliwienia całej kadry menedżerskiej na zmiany w sposobie podejmowania decyzji o zakupie, które powinny być impulsem do przeprojektowania produktów lub sposobów ich sprzedaży. Współpraca z klientem powinna rozpoczynać się od rozpoznania motywów zakupu, na podstawie wnikliwie przeprowadzonej analizy potrzeb, preferencji i oczekiwań.

### I.3. Wizerunek organizacji jako narzędzie jakości

Co jest dla klienta istotne w podejmowaniu decyzji o zakupie? Czy tylko względy racjonalne dotyczące produktu i jego wartości w porównaniu do ceny i możliwości uzyskania korzyści? Często na plan pierwszy wysuwają się emocje i mają one większą siłę oddziaływania niż względy racjonalne. Jeżeli tak jest ważne są nie tylko rzeczywiste cechy oferty, ale także wyobrażenie o niej i instytucji, która ją stworzyła. Są firmy, które mają kłopot ze swoim wizerunkiem rynkowym i wiedzą doskonale, że jego odbudowa, stworzenie na nowo wyobrażenia o sobie to bardzo trudna, mozolna i obliczona na lata i duże nakłady pracy.

Al Ries i Jack Trout twierdzą, że walka marketingowa przedsiębiorstwa z konkurencją nie jest walką, której głównym obszarem jest produkt, lecz wojna toczy się o wyobrażenie o nim. Twierdzenie to formułują jako jedno z podstawowych praw marketingu – prawo percepcji<sup>4</sup>. W swojej książce *22 niezmiennie prawa marketingu*, zadają pytanie – „Dlaczego zupa Campbella zajmuje pierwsze miejsce w USA, a nie liczy się w Wielkiej Brytanii? Dlaczego zupa Heinza zajmuje pierwsze miejsce w Wielkiej Brytanii, a nie ma powodzenia w USA?” Różnica w pozycji rynkowej to głównie różnica w percepcji poszczególnych produktów i organizacji przez klientów. Jednym słowem lepiej być pierwszym w czyjejs świadomości niż

<sup>3</sup> A.J. Sływotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysków*, Warszawa 2000, s. 45.

<sup>4</sup> A. Ries, J. Trout, *22 niezmiennie prawa marketingu*, PWE, Warszawa 1996, s. 33.

pierwszym na rynku. Jest tak dlatego, że wyobrażenie o organizacji, produkcie i jego pozycji rynkowej jest ważniejsze niż rzeczywistość. Wyobrażenie o poziomie jakości oferowanych produktów jest, wobec tego, tak samo ważne (a w wielu przypadkach nawet istotniejsze), jak rzeczywiste działania firmy. Można zatem twierdzić, że wizerunek rynkowy – ta osobowość rynkowa instytucji, pozwalająca każdej organizacji stworzyć własny niepowtarzalny styl i tym samym wyróżnić się wśród wszystkich innych podmiotów rynkowych – jest nieodzownym instrumentem jakości.

Wizerunek rynkowy organizacji jest wynikiem zarówno kampanii promocyjnej, jak i innych form działalności marketingowej organizacji. Rozpatrując związek pomiędzy pojęciem jakości, a wizerunkiem rynkowym można stwierdzić, że z jednej strony wizerunek jest rezultatem poziomu jakości oferowanych produktów, z drugiej zaś strony jakość wszelkich działań firmy powinna być zgodna z jej rynkowym wizerunkiem. Pomiędzy jakością a wizerunkiem organizacji na rynku istnieje wobec tego ścisła wzajemna zależność.

Trzeba jednak pamiętać o tym, że wypracowywanie określonego wizerunku na rynku może trwać nawet długimi latami, a także wiązać się z dużymi wydatkami promocyjnymi, związanymi z koniecznością przekonania klienta do określonego wyobrażenia o instytucji i jej ofercie. Warto również dodać, że utrwalony negatywny wizerunek, trudny jest do zmiany i bardziej kosztowny niż tworzenie wyobrażenia od podstaw, stąd przykłady firm na światowym rynku, które zmieniały nazwę, bądź poszukiwały w celu fuzji instytucji o pozytywnym wizerunku rynkowym.

Wizerunek rynkowy sprzyja tworzeniu pozytywnej reputacji organizacji. Reputacja jest opłacalna z punktu widzenia przedsiębiorstwa nawet z czysto ekonomicznego powodu. Aby zrozumieć ten mechanizm należy powrócić do kwestii procesu decyzji klienta o zakupie produktu. Kiedy klient ocenia dostępne na rynku oferty posługuje się własną listą produktów, które przeszły wstępną selekcję. Dobra reputacja prowadzi do umieszczenia wyrobu danej firmy na liście, zła spowoduje jego pominięcie<sup>5</sup>. Reputacja przedsiębiorstwa, silnie wykreowany wizerunek firmowy poprzez markę produktu, działania PR i spójna tożsamość wizualna, pomaga również klientowi w ocenie jakości samego produktu. Jest to szczególnie ważne w przypadku usług, które nie występują w postaci materialnej. Produkt materialny sam w sobie może być wyznacznikiem jakości. Usługa nie.

Wizerunek organizacji jako narzędzie jakości ma trzy podstawowe funkcje.

- Po pierwsze, jest nośnikiem jakości produktu i stanowi czynnik wpływający na decyzję o wyborze oferty przez klientów. Można wobec tego stwierdzić, że silnie wykreowany wizerunek o jednoznacznych, odpowiadających klientowi treściach upraszcza proces decyzji o zakupie. Klient bowiem nie rozpatruje wszelkich dostępnych ofert, lecz o jego wyborze zaczyna decydować zestaw wyobrażeń.
- Po drugie, wizerunek rynkowy stanowi dla klientów dodatkową korzyść związaną na przykład z zaspokojeniem potrzeby prestiżu. W ten sposób wizerunek rynkowy sta-

<sup>5</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 133.

je się mnożnikiem wartości oferowanego produktu, podwyższając poziom jego jakości w oczach klienta.

- Po trzecie, wizerunek jest podstawowym czynnikiem realizacji strategii dyferencjacji. Sprzyja różnicowaniu instytucji i produktów i tym samym umacnia pozycję rynkową organizacji tworząc *quasi-monopolistyczną* pozycję. Dzięki temu firma, nawet jeśli nie jest rzeczywiście lepsza niż konkurenci, może wykreować opinie o sobie jako o pierwszym w danej, istotnej dla klienta dziedzinie.

Stworzenie atrakcyjnego wizerunku opiera się na wybraniu określonych cech, które staną się elementem wyobrażenia o firmie przez długie lata, pozwalając jej na utrzymanie raz wybranego stylu. Wizerunek rynkowy organizacji może w ogromny sposób ułatwić działania rynkowe. Dzieje się tak wówczas, gdy działania te są zgodne z wyobrażeniem klientów o organizacji. W przypadku gdy przedsiębiorstwo stosuje narzędzia marketingowe niezgodne z wyobrażeniami klienta o danej organizacji żadna, nawet najlepsza kampania promocyjna i doskonałej jakości produkt nie są w stanie przeciwdziałać nieuchronnie zbliżającej się klęsce.

## **1.4. Wpływ poszczególnych narzędzi marketingowych na jakość postrzeganą przez klienta**

Elementy jakości, które mogą być podstawą do stworzenia wyróżnika konkurencyjnego, zależne od przedsiębiorstwa, będące wynikiem świadomych działań menedżerów związane są przede wszystkim z funkcją marketingową organizacji. Lista tych elementów jest długa. Nawet najdrobniejszy, wydawałoby się nieistotny z punktu widzenia organizacji zasób, na przykład istniejąca procedura, może stać się istotnym wyróżnikiem konkurencyjnym, jeśli tylko ma znaczenie dla klienta i zostanie wykorzystany świadomie w działaniach marketingowych. Z tej długiej listy wybrano kilka czynników, które wydają się autorom najistotniejsze.

### **1.4.1. Innowacyjny produkt**

Wyróżnikiem organizacji może być wprowadzenie na rynek zupełnie nowego produktu, na przykład skonstruowanego według własnego patentu firmy. Komputer Apple stworzyło dwóch młodych ludzi (Wozniak i Jobs) w swoim garażu. Innowacyjność wynalazku była tak duża, że zapewnił im on możliwość wejścia na rynek i niesłuchanego rozwoju przedsiębiorstwa. Wynalezienie nylonu, a następnie lycry przez koncern Du Ponta zapewniło mu na długie lata pozycję lidera w branży włókien sztucznych.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa stać (pod względem kreatywnym, czy nakładów na rozwój) na własne wynalazki, ale zawsze można kupić licencję, jeśli jest pomysł jak ją wykorzy-