

*Grzegorz Przebinda\**

## NARZĘDZIA LEAN W USŁUGACH BANKOWYCH

**Z a r y s t r e ś c i:** Metodologia doskonalenia procesów Lean Management znana jest głównie z zastosowania w sektorze produkcyjnym, ale coraz częściej jest wykorzystywana w innych sektorach gospodarki oraz w sektorze publicznym. Celem pracy jest przybliżenie kilku wybranych narzędzi Lean mających zastosowanie w sektorze usługowym. W artykule podjęta jest próba analizy efektów zastosowania narzędzi Lean w sektorze bankowym na przykładzie trzech banków działających w Polsce.

**S ł o w a k l u c z o w e:** Lean Management; zarządzanie procesem; doskonalenie procesów

### WSTĘP

Lean Management to kierunek w zarządzaniu, który powstał w Japonii w latach 50. ubiegłego wieku. Jego powstanie i rozwój zawdzięcza się sektorowi produkcyjnemu, gdzie z powodzeniem stosowano wiele narzędzi, które eliminowały marnotrawstwo i zwiększały efektywność procesów. Z biegiem czasu koncepcję Lean zaczęto stosować w innych sektorach gospodarki, mimo wielu krytycznych głosów, mówiących, że jest on w stanie skutecznie funkcjonować tylko w sektorze produkcyjnym. Aktualnie szeroko rozumiane podejście Lean Management jest implementowane w każdym sektorze gospodarki, zaczynając od produkcji, poprzez usługi, a kończąc

---

\* Adres do korespondencji: Grzegorz Przebinda, Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Zarządzania, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: [grzegorz.przebinda@gmail.com](mailto:grzegorz.przebinda@gmail.com)

na opiece zdrowotnej czy sektorze publicznym. Ciekawym sektorem i różnym od produkcyjnego jest sektor finansowy, a dokładniej usługi bankowe, w których również można z powodzeniem wdrożyć kulturę Lean. Celem tej pracy jest przedstawienie i porównanie wykorzystywanych narzędzi Lean w wybranych bankach w Polsce. W pracy umieszczono również przykłady inicjatyw opartych na kulturze Lean.

## 1. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH NARZĘDZI LEAN MAJĄCYCH ZASTOSOWANIE W SEKTORZE USŁUG BIUROWYCH

Lean Management ma wiele narzędzi, których wdrażanie jest podyktowane charakterem danego procesu oraz warunków, w jakich jest wykonywany. Poniżej opisano wybrane narzędzia, które są najczęściej stosowane w celu doskonalenia procesów w firmach usługowych.

### 1. Mapowanie strumienia wartości (Value Stream Mapping – VSM)

to podstawowe narzędzie nie tylko w usługach, ale i w całej metodologii Lean, które służy do usprawniania przepływu strumienia wartości w firmie. VSM pozwala również zrozumieć, jakie są przyczyny marnotrawstwa. Mapowanie polega na przedstawieniu aktualnego przepływu produktu lub usługi w taki sposób, aby można było zdiagnozować, które etapy procesu tworzą wartości i je zoptymalizować, a wyeliminować te etapy lub czynności, które tej wartości nie przynoszą i są tylko marnotrawstwem [Majorana, Morelli, 2012, s. 106]. Kluczowe w narzędziu VSM jest zidentyfikowanie czasów przejścia i przyporządkowanie do jednego z 3 typów czynności:

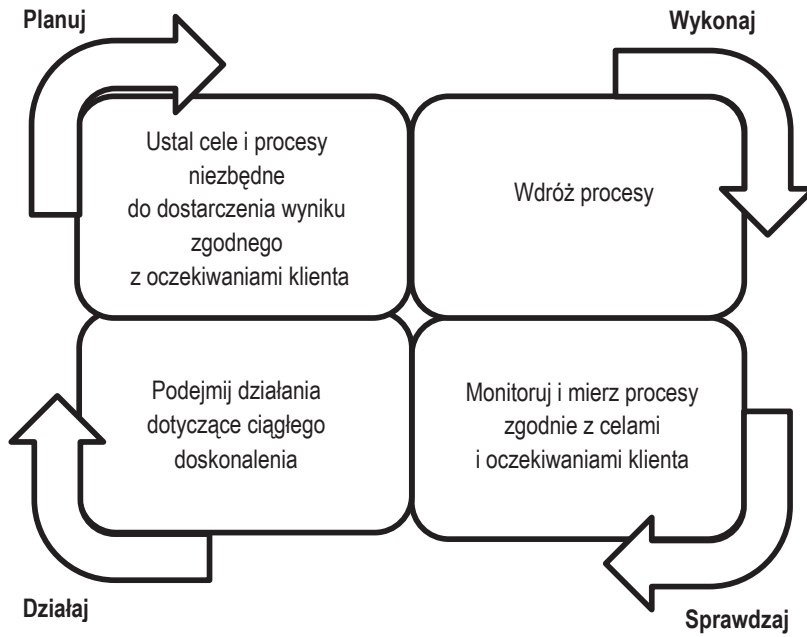
- Value Added Activities (VA) czynności dodające wartość dla klienta;
- Business Value Added Activities (BVA) czynności niedodające wartości, ale konieczne z punktu widzenia biznesowego (np. prawo, wymagania regulatora etc.), które trzeba maksymalnie zoptymalizować, ale nie można ich na ten moment wyeliminować (muda typu 1);
- Non Value Added Activities (NVA) czynności niedodające wartości, które mogą być natychmiast wyeliminowane (muda typu 2) [Womack, Jones, 2001, s. 46].

Poprawne zastosowanie tego narzędzia powoduje skrócenie czasu przepływu produktu lub usługi do klienta nawet o 90% [Majorana, Morelli 2012, s. 107].

2. **5S** – to kolejne narzędzie Lean, które warto stosować w biurze i usługach. Jest to lista pięciu niezbędnych czynności, jakie należy wykonywać na miejscu pracy, aby utrzymać ład i porządek. Opisuje je pięć japońskich słów:
- **Seri** (selekcja) – eliminowanie zbędnych rzeczy na stanowisku pracy (np. niepotrzebnych narzędzi, urządzeń i innych elementów na stanowisku);
  - **Seiton** (systematyka) – porządkowanie (każda rzecz ma swoje miejsce) wszystkich elementów na stanowisku pracy, które pozostały po seri;
  - **Seiso** (sprzątanie) – utrzymywanie swojego miejsca pracy w czystości;
  - **Seiketsu** (standaryzacja) – permanentne stosowanie wcześniej wymienionych czynności w jak najszerszym zakresie;
  - **Shitsuke** (samodyscyplina) – budowa samodyscypliny oraz nawyku ciągłego angażowania się w 5S poprzez ustanawianie standardów.

Metodę 5S można w łatwy sposób wdrażać w sektorze usług, mianowicie oddziel to, co zbędne, i pozbyć się tego. Układaj rzeczy niezbędne w taki sposób, aby można było z nich jak najłatwiej skorzystać. Utrzymuj wszystko w czystości, spraw, aby wszystko weszło w nawyk i standaryzuj powyższe kroki, aby ciągle je doskonalić [Imai, 2006, s. 104–105]. Istotnym czynnikiem wpływającym na powodzenie we wdrażaniu i skuteczności narzędzia 5S jest zaangażowanie i samodyscyplina każdego pracownika, ale i kierownictwa firmy na każdym jej szczeblu.

3. **PDCA** – ważne i wartościowe z punktu widzenia przedsiębiorstwa opartego na usługach jest narzędzie PDCA (Plan, Do, Check, Act) zwane także cyklem Deminga, tłumacząc na język polski; zaplanuj lepsze wykonanie danej czynności, wykonaj założony plan, skontroluj, czy plan przynosi pożądane efekty, a następnie popraw proces i działaj według nowego standardu [Lean Lexicon, 2014]. Narzędzie to ilustruje podstawową zasadę doskonalenia – kaizen (rysunek 1).



Rysunek 1. Cykl Deminga PDCA

Źródło: opracowanie własne.

- 4. Standaryzacja** to jedna z najważniejszych metod stosowanych w Lean, bez niej nie można mówić o ciągłym doskonaleniu. Jednym z elementów Lean, bez którego nie można wdrażać tej koncepcji, jest stabilizacja całego procesu, aby przebiegał on w sposób płynny. Należy zacząć ulepszać procesem standaryzacji, czyli dokumentowaniem i wdrażaniem najlepszych metod wykonywania określonej czynności. Standardu nie można porównywać z instrukcją czy procedurą, gdzie krok po kroku opisane jest wykonywanie danej czynności i nie daje ono pola manewru pracownikowi w obszarze doskonalenia procesu (biorąc pod uwagę czynności biurowe). Standaryzacja ma również inną zaletę, identyfikuje zdarzenia niestandardowe, co pozwala na szybkie zastosowanie działań naprawczych. Jeśli w przedsiębiorstwie nie ma określonych standardów, to nie jesteśmy w stanie stwierdzić, co jest zdarzeniem niestandardowym, wymagającym reakcji [Locher, 2011].

5. **Zarządzanie wizualne (Visual Management)** – narzędzie w swoim przeznaczeniu ma za zadanie przedstawienie informacji o procesie w widocznym miejscu, w zrozumiałej formie, zarówno dla kierownictwa, jak i pracowników, aby aktualny stan wykonywanej pracy i przyszłe cele były zrozumiałe przez każdego. Konieczne jest przedstawianie informacji wizualnej, aby była tak samo widziana, odbierana, a wyciąganie wniosków i budowanie rozwiązań były wspólne. Wizualizacja w kooperacji ze standaryzacją jeszcze efektywniej identyfikuje przepływ w procesie, jak i nieprawidłowości w nim występujące [Imai, 2006, s. 36].
6. **FIFO** – first in / first out – pierwszy wchodzi i pierwszy wychodzi to narzędzie płynnego przepływu, określa ono kolejność przepływu usługi czy produktu. Kontroluje kolejność na wyjściu w stosunku do wejścia.
7. **Poka-Yoke** – najczęściej stosowane w etapach procesu, gdzie można zastosować urządzenie lub oprogramowanie, którego celem jest stworzenie warunków, dzięki którym błąd nie może się zdarzyć lub będzie natychmiast wyłapany. Przykładowe zastosowanie w usługach to kontrola numerów ewidencyjnych, które mają swój algorytm tworzenia – dokonuje się sprawdzenia poprawności numeru i zapobiega dalszemu procesowaniu, jeśli numer jest błędny.
8. **Diagram Spaghetti** – diagram Spaghetti tworzy się od graficznego zlokalizowania poszczególnych stanowisk pracy na mapie całego biura. Następnie za pomocą linii nakreśla się przemieszczanie świadczonej usługi w całym procesie. To pozwala zobrazować, jak porusza się wytwarzana usługa w trakcie jej realizacji. Dzięki graficznemu zobrazowaniu przedsiębiorstwo może zidentyfikować, gdzie pojawiają się straty, graf pozwala również szybko podjąć decyzję o relokacji stanowisk, przez co eliminację marnotrawstwa.

## 2. WYBRANE NARZĘDZIA I INCJATYWY LEAN NA PRZYKŁADZIE BANKU BPH, BANKU BZ WBK ORAZ ING BANKU ŚLĄSKIEGO

Do przygotowania analizy narzędzi i inicjatyw wdrażania koncepcji Lean wybrano trzy polskie banki: Bank BPH, Bank BZ WBK oraz ING Bank Śląski. Są to instytucje finansowe z kapitałami zagranicznymi: amerykańskim, hiszpańskim oraz holenderskim, które propagują filozofię Lean w swoich

grupach kapitałowych. Niniejszą analizę przeprowadzono na podstawie artykułów publikowanych na konferencjach organizowanych przez Lean Enterprise Institute Polska. Źródłem są też własne doświadczenia autora oraz wywiady z pracownikami jednego z banków obejmujących zagadnienia wdrażania narzędzi Lean.

Zgodnie z metodologią Lean proces jego wdrażania może się udać tylko przez patronat jednostki zarządzającej, jaką w banku jest zarząd. Analizując inicjatywy podejmowane w wybranych bankach, potwierdza się fakt, że proces wdrażania powyższej koncepcji zaczyna się od najwyższego kierownictwa, a następną decyzją jest utworzenie zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie. W każdym z przypadków powstały specjalne jednostki do usprawniania procesów.

Analizowane banki, badając potencjał eliminacji marnotrawstwa w swoich strukturach, zaczynały usprawniać procesy w dziale operacyjnym, ponieważ to w nim zidentyfikowano najwięcej marnotrawstwa drugiego.

Istotnym i ważnym elementem w kulturze Lean jest człowiek, dlatego kluczowe jest przekazywanie wiedzy. Badane banki zastosowały różne metody w tym zakresie, np. szkolenia, warsztaty kaizen, gry i symulacje, gdzie uczestnicy optymalizują proste procesy, definiują marnotrawstwo i proponują zastosowanie konkretnych narzędzi Lean. Jeśli budżet nie pozwalał na szkolenia w pełnym zakresie dla wszystkich pracowników, stosowano przekazywanie wiedzy kaskadowo. Powoływano grupę liderów, którzy przechodzili pełne szkolenie i organizowali warsztaty dla swoich zespołów. Taka forma przekazywania wiedzy liderom zmian i ich pracownikom sprzyja pobudzaniu kreatywności i oswojeniu się z filozofią Lean [Polcyn, Szmagierewska, 2014]. Wiedza zdobyta na szkoleniach w zespołach interdyscyplinarnych daje dodatkową możliwość oddelegowywania znających Lean do innych jednostek, aby osiągać cele operacyjne zgodnie z założeniami (czasy operacyjne). Tego typu szkolenia rozwijają potencjał kapitału ludzkiego, budują motywację i przyjazne środowisko pracy, co przynosi pracownikowi satysfakcję z wykonywanej pracy.

W departamencie operacyjnym, czy to przy obsłudze reklamacji, wniosków kredytowych, zapytań klientów – istotną wartością dla klienta jest czas, w jakim otrzyma odpowiedź, dlatego zastosowanie mapy strumienia wartości pozwoliło obliczyć aktualne czasy procesów, a dzięki wyeliminowaniu marnotrawstwa znacząco te czasy skrócić [Samborska, Korbolewski, 2014]. Z działań, jakie zastosowano i zarazem wykorzystano w większości departamentów, to wdrożenie 5S, zasada porządku na stanowisku

pracy oraz wokół niego przydała się wszystkim pracownikom w efektywniejszym wykonywaniu codziennych obowiązków.

Kolejna koncepcja standaryzacji w większości banków jest zaimplementowana w proces obsługi klienta – czy to w oddziale, czy przez telefon. Doradca jest przeszkolony ze standardów obsługi, konkretnych zachowań i wyuczonych czynności, pozwala to przejść każdy etap procesu, dzięki któremu obsługa jest efektywniejsza, a klient odczuwa wartość dodaną.

Interesującym narzędziem wizualizującym drogę, jaką pokonuje dokument w procesie przetwarzania, jest diagram spaghetti. Diagram pozwolił w Banku BPH wyeliminować zbędne przemieszczanie się dokumentu księgowego między dwoma działami, po analizie diagramu i uproszczeniu procesu dokument zgodnie z Lean przepływał tylko raz przez konkretny dział. W tabeli 1 zestawiono sposoby wykorzystania narzędzi Lean w analizowanych bankach.

Tabela 1. Sposób wykorzystania narzędzi Lean w wybranych bankach

Zastosowane narzędzie Lean	Bank BPH	Bank BZ WBK	ING Bank
<b>5S</b>	Uporządkowane miejsca pracy w centrali banku – efektywność i delegacja pracowników między zespołami	Porządek miejsca pracy centrala i oddziały (ochrona danych osobowych)	Brak danych
<b>VM (Visual Management)</b>	Tablice informujące o wynikach, wskaźnikach, liderach efektywności, stopniu osiąganego celu	Stosowanie tablic z wynikami, wskaźnikami, obciążeniem procesu, proces wysyłania dokumentacji z oddziału do centrali	Białe tablice – wizualizacja osiągniętych wolumenów, wskaźników, obciążenia pracą
<b>VSM (Value Stream Mapping)</b>	Eliminacja marnotrawstwa czasu w procesie reklamacyjnym klienta, zastosowanie specjalnego oprogramowania	Oprogramowanie wspierające procesy w czasie realizacji, eliminacja zbędnych czynności i dokumentów w procesie otwarcia rachunków	Określenie kluczowych wartości dla klienta, zasadność podejmowanych kroków, określenie czasu dla klienta

Cd. tab. 1

Zastosowane narzędzie Lean	Bank BPH	Bank BZ WBK	ING Bank
<b>FIFO (First input, first output)</b>	Kolejkowanie wniosków klientów, zastosowanie kontroli poprawności wniosków (przed przekazaniem do analityka)	Proces obiegu dokumentacji kredytowej, optymalizacja czasu oczekiwania przez klienta	Brak danych
<b>Poka-Yoke</b>	Proces wewnętrznego obiegu informacji work-flow (WF) – oczekiwane dane w określonych wielkościach i wartościach	Eliminacja błędów we wnioskach wprowadzanych przez klientów drogą przez serwis internetowy	Ustandaryzowanie wartości wprowadzanych przez doradców wniosków kredytowych
<b>Diagram Spaghetti</b>	Optymalizacja drogi dokumentacji w centrali	Optymalizacja obiegu dokumentacji w oddziałach i centrali	Brak danych
<b>PDCA</b>	Ciągła kontrola procesów – doskonalenie	Ciągła kontrola procesu – doskonalenie	Ciągła kontrola procesu – doskonalenie
	Utworzenie specjalnej jednostki w banku odpowiedzialnej za doskonalenie procesów		
<b>Standaryzacja</b>	Obsługa klienta w oddziale oraz przez IVR opracowane skrypty – Księga Standardów Jakości zwiększająca jakość obsługi	Standaryzacja procesu otwarcia rachunku bankowego – skrócenie czasu obsługi klienta	Standaryzacja kolejnych etapów podejmowanej pracy w harmonogramie miesięcznym przez pracowników operacji – zwiększenie efektywności i sprawności

Źródło: opracowanie własne.



Kluczową wielkością w analizowanych bankach, której celem jest optymalizacja, to czas. Skracając go, można uzyskać efekt redukcji personelu uczestniczącego w danym procesie o 30%. Uzyskane w ten sposób zasoby można oddelegować do zespołów zajmujących się doskonaleniem procesów lub innego działu. Efekty redukcji czasu procesu, jakie można uzyskać po skutecznym wdrożeniu opisanych narzędzi, to nawet skrócenie czasu procesu o 75% (Bank BZ WBK), szerzej obrazuje to tabela 2.

Tabela 2. Efekty wdrożenia narzędzi Lean w wybranych obszarach

	Obszar zmiany	Przed wdrożeniem	Po wdrożeniu	Skrócenie czasu o:
<b>Bank BPH</b>	Czas obsługi reklamacji klienta	3 dni	1 dzień	67%
	Liczba generowanych stron umowy rachunku ROR	14 stron	5 stron	65%
<b>Bank BZ WBK</b>	Czas analizy wniosku kredytowego klienta biznesowego	5 dni	2 dni	60%
	Czas skanowania dokumentacji klientowskiej	6 dni	2 dni	67%
	Czas otwarcia rachunku ROR w oddziale Banku	40 min	10 min	75%

Źródło: opracowanie własne.

Innym istotnym obszarem, nad jakim pracują banki, jest wzrost efektywności pracowników, a dzięki tym narzędziom można ją poprawić nawet o 35%. Ponadto korzyści, jakie płyną z zaangażowania w doskonalenie procesów według metody Lean, podnoszą motywację pracowników oraz współpracę w zespołach.

Kluczowy we wdrażaniu filozofii Lean jest kapitał ludzki, poziom jego zaangażowania i współpracy, a to, w jaki sposób można go pobudzać do działania na zasadach Lean, przedstawiono na przykładzie inicjatywy podjętej w Banku BPH. Bank na stałe uruchomił platformę intranetową o nazwie SuperNova, która pozwala każdemu pracownikowi śledzić postęp i plan wprowadzanych zmian i usprawnień, a co najcenniejsze – pozwala

zgłosić własny pomysł na usprawnienie w takich kategoriach, jak: jakość obsługi klienta, obniżenie kosztów, skrócenie czasu realizacji, zwiększenie sprzedaży produktów, ekologia etc. Użytkownicy mogą również komentować i głosować na najlepsze ich zdaniem pomysły, a ostatecznie o podjęciu realizacji pomysłu decyduje komisja składająca się ze specjalistów każdego departamentu, biorąc pod uwagę efekt finansowy, wpływ na klienta, koszt realizacji i czas wdrożenia. Autorzy najlepszych pomysłów są nagradzani przez szefa danego departamentu ze specjalnie wyznaczonego budżetu na ten cel. W banku jest również coroczny zwyczaj organizacji „tygodnia walki z absurdami”, który ma na celu pozyskać ciekawe pomysły z całej struktury organizacyjnej banku. W wyznaczonym tygodniu przesyłana jest codziennie specjalna komunikacja do pracowników przypominająca o 8 stratach Lean oraz plakaty wysyłane do każdej jednostki organizacyjnej mające zadanie wspierające i wizualizujące zgodnie z Lean. Trwa również konkurs na najlepszą propozycję usprawnienia z atrakcyjnymi nagrodami. Dodatkowo trwają szkolenia zdalne przez telefon oraz warsztaty w różnych częściach kraju, mające na celu propagować i przybliżyć filozofię Lean Managementu [Samborska, Korbolewski, 2014].

## PODSUMOWANIE

Analiza podjęta w niniejszej pracy potwierdza, że koncepcja Lean jest stosowana nie tylko w sektorze produkcyjnym, ale i w sektorze bankowym. Jej narzędzia mają szerokie zastosowanie w różnych działach oraz procesach. Artykuł pokazał również wysoką skuteczność wdrażanych narzędzi, a banki z nich korzystające uzyskały wiele korzyści z tego płynących. Porównując działania, jakie podejmowano w wspomnianych bankach, warto zwrócić uwagę na czynnik kulturowy, co oznacza, że koncepcja Lean możliwa jest do zastosowania nie tylko w kulturze japońskiej, z której pochodzi, ale także w opisywanych grupach kapitałowych z Ameryki, Holandii czy Hiszpanii. Filozofia Lean wywodzi się z produkcji, gdzie przez wiele lat sprawdzały się jej założenia, teraz sprawdzają się w innych sektorach gospodarki i sektorze publicznym. Przykład sektora finansowego potwierdza, że stabilny przepływ wartości dla klienta, standaryzacja i doskonalenie procesów daje przewagę konkurencyjną poprzez podnoszenie jakości z równoczesnym obniżaniem kosztów. Pozytywne czynniki z zastosowania Lean odczuwają również pracownicy, bo dzięki tej koncepcji rozwijają swoje kompetencje, wykazują większe zaangażowanie w pracy i satysfakcję z jej wykonywania.

## LITERATURA

- Imai M., (2006), *Gemba Kaizen*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Lean Enterprise Institute (2014), *Lean Lexicon 5<sup>th</sup> Edition*, [online], <http://www.lean.org/search/?sc=pdca> [27.03.2015].
- Locher D., (2011), *Lean w biurze i usługach*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Majorana F., Morelli A., (2012), *Lean banking*, Wydawnictwo M, Kraków.
- Pękała-Piecyk B., (2013), *Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w realizacji bankowych procesów operacyjnych w oparciu o funkcjonujący system zarządzania*, XII Konferencja Lean Management [online], <http://lean.org.pl/elastycznosc-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-realizacji-bankowych-procesow-operacyjnych-w-oparciu-o-funkcjonujacy-system-zarzadzania> [2.04.2015].
- Polcyn K., Szmagierewska B., (2013), *Wykorzystanie metodologii lean do optymalizowania procesów na podstawie doświadczeń BZWBK S.A.*, XII Konferencji Lean Management [online], <http://lean.org.pl/wykorzystanie-metodologii-lean-do-optimalizowania-procesow-na-podstawie-doswiadczen-bzwbk-s-a> [29.03.2015].
- Samborska D., Korbolewski A., (2014), *Jak budujemy kulturę otwartą na zmiany w Pionie Operacji w Banku BPH SA*, XIII Konferencji Lean Management [online], <http://lean.org.pl/jak-budujemy-kulture-otwarta-na-zmiany-w-pionie-operacji-w-banku-bph-sa> [29.03.2015].
- Womack J.P., Jones D.T., (2001), *Odchudzanie firm*, Wydawnictwo CIM, Warszawa.

## LEAN TOOLS IN THE BANKING SERVICES

**A b s t r a c t:** Lean Process Improvement Management Methodology is known mainly for use in the manufacturing sector but is increasingly being used in other economic sectors as well as in the public sector. The aim of this article is to introduce a number of selected Lean tools applicable in the service sector. The article is to attempt to analyze the effects of the application of the Lean tools in the banking sector on the example of three banks operating in Poland.

**K e y w o r d s:** lean management; process improvement; process management