

Възможности за прилагане на концепцията Кайзен в банковия сектор в България

Силвия Костова

Possibilities of the Implementing the Concept Kaizen in the Banking Sector in Bulgaria

Silviya Kostova

Abstract

During the last years the interest towards the Japanese concept Kaizen of continuous improvement the activities in America and Europe increases. The present report reveals the features and the characteristics of the concept Kaizen and the trends for its implementation in the banking sector worldwide. The main purpose of this report is to outline the specific features and the opportunities for improvement the activities in the banking sector in Bulgaria by applying the concept Kaizen.

Keywords: Kaizen, Continuous improvement, banking sector

Въведение

Философията Кайзен означава непрекъснато усъвършенстване навсякъде, в което участват всички в организацията- от мениджърите до обикновените работници. Философията на непрекъснато усъвършенстване обединява всички, работещи в една организация да допринесат за развитието, без необходимост от големи инвестиции и капитал. Тази концепция е актуална, защото подпомага трайното и продължително усъвършенстване, с фокус върху елиминирането на загуби в процесите и системите във фирмата. Темата се отличава с все по- нарастващ интерес, тя започва и завършва с хората, които Кайзен води към непрекъснато усъвършенстване на способностите им да осигуряват високо качество, навременна доставка и ниска себестойност.

През последните години в Европа са направени 239 емпирични изследвания, отнасящи се за внедряване на концепциите за непрекъснато усъвършенстване в производствения сектор и 298 в сектора на услугите, като 168 от тях са в сектора на здравеопазването, туризма и в сферата на мобилните технологии¹. В България концепцията Кайзен или непрекъснатото усъвършенстване на Бизнес процесите е относително нова, но отделни нейни аспекти са обект на все по-нарастващ интерес в общата управленска проблематика. През последните години тя намира място във все повече теоретични и приложни изследвания, най-вече в производствената сфера, но има все нарастващ интерес и от внедряването ѝ в сферата на услугите.

Поради това целта на настоящия доклад е да се характеризират добрите практики за приложение на Кайзен в банковия сектор в международен план и да се изследват възможностите за използването им в български банки. Изследването е фокусирано върху приложимостта на концепцията за непрекъснато усъвършенстване в банковия сектор и по-конкретно в бизнес процесите, свързани с продуктово предлагане, развитието на човешките ресурси и клиентското обслужване в бранша.

Настоящият доклад е структуриран в три части. В тях първо се разкрива теоретичната същност на концепцията и се извеждат основните ѝ характеристики и елементи, след това се изясняват тенденциите и особеностите за прилагането на Кайзен в банковия сектор по света и накрая се обобщават възможностите за прилагането ѝ в български банки, базирани на информация, получена от проведено анкетно проучване и дълбочинно интервю сред клиенти и служители на банки.

¹ Sanchez L.,Blanco B., “ Three decades of continuous improvement”; Facultad CC.EE. y Empresariales, University of Cantabria, Cantabria, Spain; Total Quality Management, Vol. 25, No. 9, 986 –1001, 2014

Въз основа на разнородни подходи, методи и конкретни изследователски техники сме се опитали да докажем, че е възможно всеки един от принципите за непрекъснато усъвършенстване да бъде успешно използван в банковия сектор. Ограничения на изследването се пораждат от факта, че част от анализите и данните се извършват и са формирани в условията на рестриктивна политика, регулации в сектора и неприемане на философията от част от мениджърите на банките в България.

Характеристика на японската концепция Кайзен за непрекъснато усъвършенстване на дейността

Според Имаи философията Кайзен² означава „усъвършенстване” (Kai - „промяна” и Zen - „по-добро”). Кайзен е философия в мениджмънта, развита в Япония през 30-те години на миналия век.

Посланието на философията на Кайзен е, че не трябва да изминава ден без някакво подобрене в екипа.

Съществуват десет принципа на Кайзен.³

1. Фокус върху клиента

Kaizen се концентрира върху нуждите на клиента. За да имат стабилни финансови резултати, компаниите трябва да се постигнат устойчив растеж в лоялността на клиентите и да предлагат уникална стойност към техните услуги. За компания, която използва Кайзен е много важно всички действия в крайна сметка доведат до по-висока степен на удовлетвореност на клиентите.

2. Непрекъснати промени

Успешният бизнес изисква постоянен процес на развитие. В компанията, която използва Кайзен, търсенето на начини за подобряване не спира след като е въведено друго подобрене. В допълнение, всяко развитие за подобряване на процеса, производството или управлението се осъществява като нов официален стандарт, за който следва да се проведе обучение. Промените са непрекъснати.

3. Обществено признание на проблемите.

В компаниите, които използват Кайзен, благодарение на развитието на корпоративната култура, която се характеризира с взаимна конструктивна подкрепа, се налага откритата дискусия на проблемите. Всички членове на екипа, отдел или фирма могат да изразят своите предложения за решения.

4. Прозрачен бизнес

Това означава, че мениджърите следва да бъдат напълно информирани за работата в отдела. Всичко това прави по-видим метода на управление, а процеса на комуникация, по-надежден.

В същото време, прозрачният бизнес работи на всички нива. Специалистите са наясно с тактическите и дългосрочни цели на компанията.

5. Създаване на работни екипи

Всеки служител в компанията принадлежи на работен екип, ръководен от лидера на екипа. Работа в екип, в някои случаи може значително да подобри ефективността на компанията. Всеки от екипите участва в необходимото обучение.

Принадлежащи към различни екипи, служителите се включват в живота на фирмата и се засилва чувството им за колективна отговорност. Насърчава се личната инициатива, работата в екип, участието на служителите в процеса на стратегическото развитие и управлението на дружеството.

6. Управление на проекти с кръстосано-функционални екипи

Според авторите на Кайзен, един човек или екип, който работи в една функционална област, не дава по-добри резултати и най-добрите идеи за най-ефективно изпълнение на

² Imai, M., "KAIZEN The Key to Japan's Competitive Success", McGraw-Hill Publishing Co. N.Y., 1986

³ Thomas, P., "Understanding Kaizen and ten Principles for Improvement"; Pizdek Institute, 2014

проекта, отколкото ако в този екип са включени специалисти от други области. От самото начало в екипа от експерти трябва да бъдат включени представители на различни функционални области, за да окажат влияние в изпълнението му.

7. Формирането на подкрепящи взаимоотношения между персонала

Ключов фактор в компанията използваща "Кайзен" - това е вниманието към процеса на контрол, което предполага, че ако междуличностните отношения между членовете на персонала са нормални, то те са проектирани така, за да се насърчи участието на всички в постигането на корпоративните цели, и желаните резултати идват неизбежно.

8. Развитие на самодисциплина на всеки служител

Самодисциплината е норма на последователите на Кайзен не само защото принадлежат към един отбор и са отговорни за неговите постижения, те също така контролират собственото си поведение, проявяват уважение към себе си и към компанията, показват вътрешна сила и честност, способност да се работи в хармония с колеги и клиенти. Основните компоненти на самодисциплина:

1. Самоорганизация (организацията на дейността им). В една идеална ситуация, работникът или служителят, по дадена задача от ръководството, разработва свой собствен план с най-малко загуба на време и усилия.

2. Самообучение – Всички служители се обучават постоянно.

3. Саморегулиране

4. Самоконтрол - Развият самоконтрол служител редовно наблюдава дейността си, стреми се към постигане на максимални ползи за минимално време.

5. Избор на цели.

6. Планиране на времето.

7. Самостоятелност

8. Опазване на здравето като основен фундамент на висококачествен живот

9. Информираност на служителите

Кайзен изисква всички служители да са напълно информирани за фирмата и промените, които се планират. Идеята е, че правилното отношение и поведение на служителите ще зависи от пълното разбиране и приемане на мисията на компанията, нейната култура, ценности, планове и трудов опит. Въвеждане на новия човек от момента, в който встъпи в длъжност, чрез менторство, допълнителни обучения.

10. Делегиране на правомощия на всеки служител

В рамките на тази концепция, всеки служител има право да упражнява правото си на преценка в размер на своите правомощия и въз основа на настоящите си познания. В компания, която използва Кайзен, служителите могат да имат реално влияние върху бизнеса си чрез обучение в няколко специалности, промоции, вземане на решения, достъп до информация, бюджетните системи за обратна връзка и система за възнаграждение. Част от тези принципи са свързани с обучение и развитие на хора. Те обхващат енергия, ангажираност и ентузиазъм на служителите и спомагат за създаването на чувство за общност.

Управленската концепция "КАЙЗЕН" се възприема като присъща на японската национална култура. През последните петдесет години сме свидетели как последователно японската икономика отива на световно ниво и започва да предоставя на потребителя продукти с несравнимо качество. Всичко това - в резултат на въвеждане на нови технологии за управление, известни в Япония под наименованието "Кайзен".

Подобренията трябва да бъдат заложили в структурата и характера на организацията, а постоянните подобрения да са цел на всеки поотделно и на организацията като цяло.

Основните концепции в Кайзен модела за екипен мениджмънт са⁴:

1. Кайзен качество - клиентът трябва да бъде удовлетворен от качеството на

⁴ Natarayan, R., Balaram, A., Ramana, S., "Continuous improvement of service operations"; Total quality management; vol.10, no 6, 1999

продуктите или услугите на една компания. Следователно тя трябва да предлага високо качество, и то още от самото начало. Екипът е основен отговорник за следенето на качеството и предотвратяването на проблеми;

2. Кайзен познаване на пазара - Всички в компанията трябва да са напълно наясно с очакванията на клиентите относно качеството, цената и сроковете на доставка, както и с прогнозите за развитието на произвежданите от предприятието продукти;

3. Кайзен отношение към клиента - не се приема производство или доставка на нискокачествена продукция, прилага се дългосрочна грижа за клиента от всеки член на екипа;

4. Използва се „колелото на Деминг” за гаранция на процес, който обезпечава качеството;

5. Кайзен качество на персонала – прилага се ясното разбиране, че най-голямото богатство на всяка компания е персонала ѝ, за когото се решават проблеми като обучение, квалификация, условия на работа, работа в екип, отговорност, самоконтрол, комуникации, лоялност и др.;

6. Кайзен яснота на фактите - при Кайзен за всяко действие в предприятието е необходимо да има пълна точност и коректност на фактите;

7. Кайзен процесно-ориентирано мислене - този начин на мислене не отчита резултата като единствен критерий. Оценяват се също персоналните усилия, дисциплина, участието в по-нататъшна квалификация и много други аспекти, които са мярка за персоналната обвързаност с целия работен процес;

8. Кайзен прозрачен мениджмънт-процесът на непрекъснато усъвършенстване изисква всички участващи да бъдат адекватно и еднакво информирани.

Концепцията Кайзен, може би е първото цялостно "движение" в бизнеса. Както в Япония, в компанията която се използва Кайзен, работникът или служителят се развива като цяло, а не просто като "работна сила". Отличителни черти на подхода са признаването на значимостта на служителите и създаване на екипи, участие на техните знания във всички аспекти на компанията, приноса, който могат да дадат. Всеки един от служителите трябва да подобри работното си място, както и да акцентира върху качеството и клиентите. Всичко това позволява да се вдъхновява, мотивира и ръководи работната сила, която непрекъснато се стреми към постигане на общите цели и предоставя резултатите, които увеличават размера на индивидуалния принос на служителите.

Японските компании са пионери в приложението на принципите на тази философия и то по изключително позитивен начин.

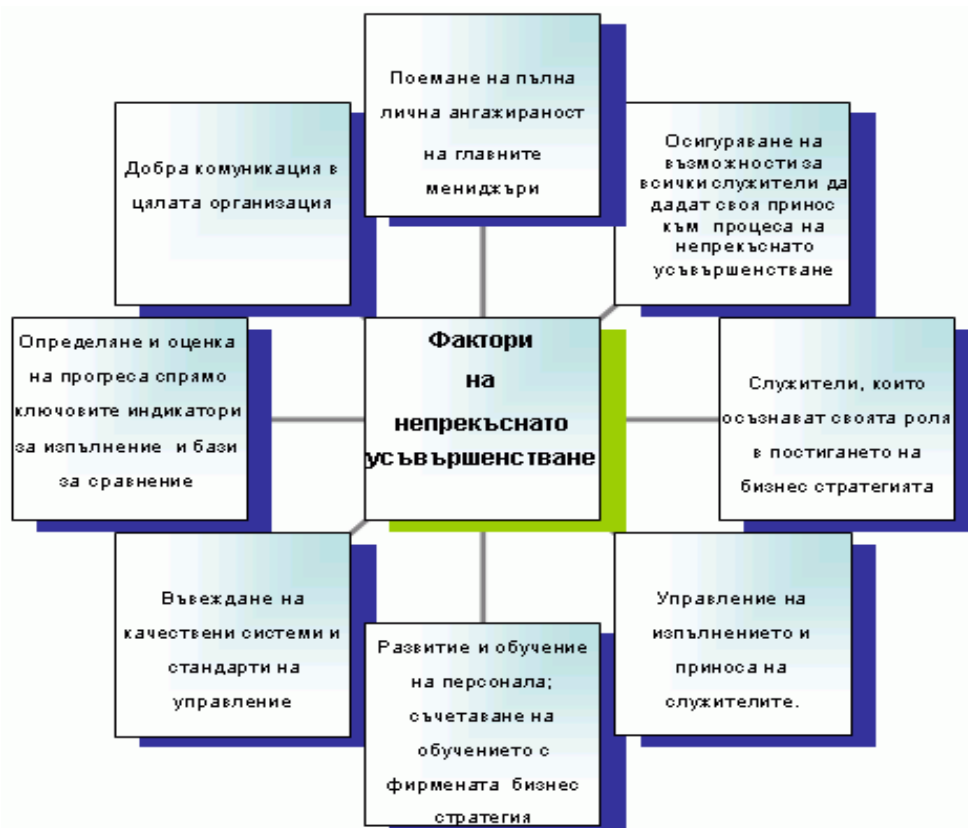
Фирми като ”Тойота”⁵ - една от водещите компании по изпълнение на Непрекъснато усъвършенстване получава около 2 милиона предложения от служители годишно, „Kawasaki Engineering” отчита зашеметяващите 7 милиона предложения, като в по-голямата си част тези предложения се изпълняват. В наши дни, 65% от компаниите считат Непрекъснатото усъвършенстване за фактор от стратегическо значение, 50% от тях са въвели форма на систематизирана програма за прилагане на тези концепции, 19% твърдят, че са въвели широко мащабен и устойчив процес на Непрекъснато усъвършенстване, като 89% от тези фирми твърдят, че това има значително отражение върху продуктивността, качеството, изпълнението на поръчки и различни комбинации на тези фактори.

Невероятното постоянство в производството на Тойота е пряк резултат от управленското съвършенство. Тойота е превърнала управленското съвършенство в стратегическо оръжие. Стилът Тойота разкрива на ръководителите от всички сектори как значително да усъвършенстват процесите в своя бизнес чрез: Премахване на загубеното време и ресурси; Вграждане на качество в системите на работното място; Откриване на

⁵ Jeffrey K., Liker, “ The Toyota Way. 14 Management Principles from the World’s greatest manufacturer”; Published by McGraw Hill, 2004

евтини, но надеждни алтернативи на скъпите нови технологии; Усъвършенстване на бизнес процесите; Изграждане на самообучаваща се култура за постоянно усъвършенстване.

В Тойота получават 60 до 70 предложения от всеки служител всяка година. От подадените над 75000 предложения за една година се изпълняват почти 99%.



Фиг. 1. Фактори на Непрекъснато усъвършенстване.

Изпълнението на непрекъснатото усъвършенстване носи следните бизнес ползи:

- По-добро изпълнение, водещо до по-големи приходи за компанията
- По-добро посрещане и задоволяване на нуждите на клиентите
- Подобряване на етиката и морала у служителите
- По-голямо удовлетворение от работата, задържане на качествените служители, по-малко текучество
 - По-добра комуникация в компанията
 - По-добри отношения с доставчиците и по-кратко време за изпълнение на поръчките
 - По-качествено използване на ресурсите на компанията

Пътят към оптимизациите започва именно от самоосъзнаването на хората. В Кайзен участват всички, независимо от тяхната позиция в служебната йерархия. Нещо повече - участието е доброволно, продиктувано от осъзнати вътрешните убеждения на служителите, а не чисто в дух на изпълнение на служебни задължения. Идеята за оптимизиране трябва да бъде поставена като постоянна задача, която не може да бъде изпълнена в определен период или да приключи с постигането на дадена цел.

Кайзен привлича и развива личности, които са способни да мобилизират и работят с ресурси обезпечаващи отличното представяне на компанията. По своята същност това са хора, често слагани под нарицателното „перфекционисти“ - т.е. личности, които се самотивират, хора, за които и най-дребния детайл е от значение и те търсят начин за

неговото оптимизиране. Тези личности са съсредоточени в своята работа, нетърпими към ненужното изразходване на фирмени ресурси, и ориентирани към непрестанен стремеж за подобряване на процесите, които протичат около тях.

Успоредно с „перфекционистите“, Кайзен привлича и професионалисти, които се отличават с нетрадиционния подход към своите задължения. На практика философията на Кайзен се заключава в оптимизиране на различни процеси чрез малки, дори на пръв поглед незабележими стъпки, но на финала резултатът е осезаемо подобрене в крайния резултат. Според нас един от методите, който може с успех да се приложи в българските условия е процесът на непрекъснатите подобрения (Кайзен). В основата на тази методика за разлика от процесите на иновации, които изискват цялостно обновяване, тук се залага на малки, постепенни, непрекъснати подобрения – процес на непрекъснатите подобрения. Иновациите и непрекъснатите подобрения не се изключват, а взаимно се допълват.

Идеята за постоянни подобрения в стопанската активност на организациите се отнася до процесите, качеството на продукцията и системата за мениджмънт.

Днес постоянните подобрения се считат като едно от основните средства за повишаване на конкурентоспособността на организациите. Подобренията трябва да бъдат заложени в структурата и характера на организацията, а постоянните подобрения да са цел на всеки поотделно и на организацията като цяло.

Ключови преимущества:

- Нарастване на конкурентните възможности благодарение на развитието на организацията;

- Гъвкаво реагиране на динамичната външна среда.

Предпоставките, които водят до мащабното навлизане на непрекъснатото усъвършенстване са следните:

- силна глобализация на пазарите, която се съпътства от ожесточената борба за лидерство в областта на производството на определени продукти и услуги на световно равнище

- активно движение на капитали, интелектуални продукти и стоково-материални потоци от силно развитите към по-слабо развити страни, региони, области и пр.; висока степен на риск и неопределеност в поведението на институциите и организациите и на елементите на окръжаващата бизнес среда, породени главно от липсата на достатъчно информация за намеренията на конкурентите, промените и скоростта в развитието на световните пазари, съдържанието и степента на развитие на новите знания и особено на новите технологии;

- появяване на нови области на човешкото познание, свързани с променящите се индустриални и информационни технологии, в т.ч. и глобалните информационни мрежи, които постепенно се превръщат в основен източник на знания и контакти;

- скоростното развиване на информационните технологии и мрежи и разширяване на периметъра и съдържанието на информацията, циркулираща в информационните мрежи;

- осмисляне и утвърждаване на потребността от нов начин на управление, чрез промяна на начина на производство (продуктите и услугите имат ограничен живот и много бързо остаряват), който е свързан преди всичко с коренна промяна на процесите - от проучванията на потребностите на пазара и организацията на производството.

Посочените нови, необичайни и многообразни характеристики на реалността на съвременната бизнес среда показват, че решаването на новите управленски проблеми с традиционните методи и подходи не може вече да осигури на компаниите желаните резултати. Дори извършваните частични промени в организацията и технологиите, както и преобразованията на структурите вече не могат да отговорят на повишените изисквания на клиентите към производителите на продукти и услуги, както и на потребностите на пазарите от нови продукти и услуги.

Приложение на Кайзен в банковия сектор – тенденции и особености в международната практика

Една от характерните особености на съвременното банково дело е изострянето на банковата конкуренция. Въпреки че банковото дело има вековна история истинска конкуренция между банките възниква едва в края на XIX в.⁶ Дотогава те са били сравнително малко на брой, банковият пазар е бил слабо наситен, което позволявало дадена банка да развива определена дейност, без да накърнява интересите на други банки. Преобладавали са предимно специализираните банки, които са обслужвали сравнително ограничен кръг от клиенти. Все още формите за безналични плащания не са били получили широко разпространение. Така всяка финансово-кредитна институция е притежавала свои сфери на влияние, без да се налага обезателно намеса в чужди сфери и интереси. През XX век ситуацията се променя и за банките настъпва епоха на конкуренция при набиране на клиенти. Ако преди клиента е бил длъжен да отиде до банката, за да му бъде открита сметка, то сега банките развиват широка мрежа от служители, чиято основна цел е да предлагат на евентуални клиенти услуги по телефона, електронни услуги или услуги на местоработата му, като предлагат изгодни условия.

За да оцелее и просперира, банката ще трябва да се съобразява с потребностите на пазара, цените, тенденциите и интеграцията и глобализацията. Тя трябва добре да познава предимствата и слабостите на своите конкуренти и да се възползва от потенциалните си преимущества. Добрите резултати могат да бъдат постигнати посредством умело планиране, при наличието на добър персонал и подходящ организационен климат.

По света през последните години са направени няколко опита за внедряване на концепцията Кайзен в различни банки в държави, извън Япония.

През 2009 г. е проведено проучване, касаещо внедряването на концепцията за непрекъснатото усъвършенстване в банковата система на Етиопия⁷.

Според резултатите от това проучване, банки, които желаят да запазят лоялността на клиентите си трябва да бъдат надеждни и достатъчни за своите клиенти, да генерират доверие и лоялност у клиентите. Банките трябва да направят необходимите корекции, за да отговарят на нуждите на клиентите, да бъдат гъвкави, когато услугите са се променили, непрекъснато да търсят обратна връзка от клиентите.

Благодарните, информирани и ангажирани клиенти са лоялни клиенти, които носят положителна репутация на Банката. Това изследване има някои ограничения. На първо място, проучването се ограничава само до конкретната банка и се фокусира само върху определени банкови услуги, а би било полезно да се анализират резултатите в банковия сектор като цяло, както и да се обхванат пълната гама услуги в Банките.

Кайзен показва как ръководството и работниците могат да променят своя начин на мислене заедно, за да се подобри тяхната работа в дългосрочен план.

Кайзен не изисква огромни капиталовложения и скъпа технология, а се стреми да използва съществуващото оборудване и човешки ресурси по по-ефективен начин.

Предимствата на Кайзен са: успешни лидери, силен ангажимент от мениджърите и дългосрочна целева ориентация, чувство на единство, доверие и работа в екип между всички нива на персонала, както и готовността за сътрудничество.

Според направено проучване, при прилагането на Кайзен в Югоизточна Азия и Индия⁸ възниква проблема с липсата на качествени кадри, ангажирани с целите на организацията.

В страни с ниска грамотност е трудно на фирмите да приложат тази система за

⁶ Gomez, F., Ponce, J., "Bank Competition and Loan Quality"; Springer Science+Business Media New York, 2013

⁷ African Management Service Company (Amsco), 2009, <<http://www.amsco.org>>

⁸ The South Indian Bank Ltd., H.O.: 'S.I.B. House', Thrissur, Kerala Theme No. 245 : KAIZEN, 2012

обучение за цялата работна сила. Те очакват бързи резултати, а в действителност е необходимо време, преди ползите от ползването на този начин на работа да станат видими. Въпреки това, местните институции в Сингапур, Бразилия, Централна Америка, и Тунис полагат усилия за популяризирането на тези практики, т.к. привлекателността на Кайзен е, че тя може да реализира повишаване на производителността с малки допълнителни инвестиции. Простота и ефективност на разходите са основните причини, поради които Кайзен е добре оценена в световен мащаб. Целта е да се провери кои Кайзен техники са ефективни и дали японското мислене и подходи могат да се прилагат и в страни с различни социални и културни обичаи..

В Унгария⁹ също стартира проект за непрекъснато усъвършенстване през 1995г. Проектът приключва през 1999 г., случаите на краткосрочни и дългосрочни консултации на ниво фирма са документирани и Кайзен се насърчава публично.

Според изследване, проведено в банковата сфера в Румъния, се стига до извода, че служителите в банките са един от най-важните ресурси.

Общата цел на политиката по управление на изпълнението е създаване на висока култура на производителност сред румънските банковите служители, чрез която индивиди и екипи да поемат отговорността за непрекъснатото подобряване на бизнес процесите и за развитие на собствените си умения. Задават се индивидуални цели на екипите. Служителите се обучават в споделяне на основните корпоративни ценности. Предвижда да бъдат определени очаквания и отговорности от всеки член на екипите.

Основната цел е да се служателите да надминат очакванията, да разгърнат пълния си потенциал в полза на себе си и на организацията, чрез подходяща подкрепа и обучение от ръководителите.

Опитите концепцията да се използва в банка в Катар претърпяват неуспех, защото висшите мениджъри не я възприемат. Много банкери смятат, че тяхната дейност е твърде специализирана, за да се възползват от методите на Кайзен.

Финансовите институции често се характеризират с неефективност и бюрокрацията. Клиентите често са разочаровани от факта, че чакат на дълги опашки, дори за лесни операции като откриването на сметка или извършване на депозит.

Great Western Bank¹⁰ е в процеса на прилагане на Кайзен, за да помогне за подобряване на цялостният банков процес. Например, в миналото, за да се открие разплащателна сметка във финансовата институция са били необходими 34 стъпки. Сега, тази процедура отнема само 24. Това е една малка стъпка в посока към непрекъснато усъвършенстване, и в Great Western в момента се анализира всяко действие и се оценява начина нещата да се получат по-добре. Резултатите са намаляване времетраенето на един административен процес с продължителност от 20 минути до 12 минути, а процесът за разрешаване на жалба е спаднал от 30 дни до 8 дни.

Фискалните показатели са положителни. Проектът е довел и до намаляване на разходите.

Изследване на нагласите на служителите и клиенти за приложение на Кайзен в банковия сектор в България

Целта на настоящото проучване е да се докаже тезата, че концепцията за непрекъснато усъвършенстване КАЙЗЕН е приложима в банковия сектор и по-конкретно в Бизнес процесите, свързани с развитието на човешките ресурси, продуктовото предлагане и клиентското обслужване в бранша. Ще проверим дали фокусът на управлението върху качеството на предлаганите продукти и услуги може да бъде с по-висок приоритет, в

⁹ Kovacs, Z., "Process improvement in the banking sector", K&H Bank Zrt, Lechner Odon fasor 9, H-1095 Budapest, Hungary, 2015

¹⁰ Dinnen, St., Great Western keeps eye on growth; Great Western Bancorp Inc.; Headquarters: Sioux Falls, S.D., 2015

сравнение с фокуса върху ниските разходи, продажбите и високите печалби.

Чрез извършеното проучване целим да установим още дали личните ангажимент и мотивация на всеки служител в този процес биха довели до по- качествено обслужване на клиентите и дали непрекъснатото усъвършенстване на знанията на служителите, би повишило тяхната ефективност, според мнението на експерти от отрасъла.

Ще се опитаме в това и бъдещи проучвания да докажем, че качествено обслужване и разнообразяването на продуктовото предлагане, съчетани с отлично клиентско обслужване биха довели до по- висока удовлетвореност на клиентите и желание за повторна покупка.

Извършихме анкетно проучване и дълбочинно интервю с двадесет въпроса в периода юни- септември 2016г., в три банки в град Варна и София. Целта е да се установи, доколко и дали служителите и клиентите са запознати с концепцията Кайзен, дали възприемат този начин на работа и дали считат, че той е приложим в банковия сектор в България.

Анкетираните са 100 човека, от които 50 банкови служители и 50 клиенти на банка. 80% от анкетираните са жени, т.к. те преобладават сред заетите в банковия сектор в България. 20% от анкетираните са на възраст до 25 години, 40 % са на възраст между 25 и 35 г.; 30 % са между 35 и 45 години и 10 % са на възраст над 45 години.

Нивото на образование на анкетираните е високо. 85 % от анкетираните имат висше образование.

На всички участници в анкетното проучване е раздадено кратко описание на концепцията Кайзен, с цел да бъдат запознати с особеностите ѝ и да могат адекватно да отговорят на следващите въпроси. От всички анкетираните само един беше запознат предварително с концепцията, останалите се запознаха по време на проучването.

65% от анкетираните считат, че концепцията Кайзен би могла да бъде приложена в банковата сфера в България. 15 % не могат да вземат отношение по въпроса, а останалите 20% са скептични, заради регулациите в отрасъла, намесата на политици и нежеланието за работа на някои служители.

30% от анкетираните считат, че банките биха подобрили обслужването си, ако съкратят времето за извършване на определени услуги; 30% залагат на развитието на продуктовата гама; 20 % на подобряване на клиентското обслужване, с акцент върху отношението на конкретните служители; 10 % акцентират на времетраенето при обработване на жалби и останалите 10% нямат мнение по въпроса.

Изводи, до които стигнахме, обобщавайки отговорите са, че с поглед към определени пазарни условия и възможности, водещи банки се насочват към подобряване на ключови процеси, към такива, които предоставят възможност за увеличаване на производителността и привличане на нови клиенти. Банковата индустрия е изправена пред засилената конкуренция, ускоряване на регулаторните предизвикателства и световен финансов натиск. В банките осъзнават необходимостта от подобряване на процесите, свързани с ежедневната работа, откриване на сметки, обработка на искане за кредит, предоставяне на отчет и т.н. Банките разчитат предимно на бизнес процесите за предоставяне на основни услуги, които клиентите очакват и затова е важно да се осигури по-добро управление на нуждите на клиента, съчетано с по-добро качество и намалени разходи.

На въпросите дали работят в екип и одобряват екипната работа, 70 % от анкетираните са отговорили, че работят в екип и считат, че екипът следва да бъде сплотен. 25 % не са на това мнение. Те се справят добре и без да работят в екип. Определят себе като индивидуални играчи и считат, че екипната работа дори би затруднила собственото им изпълнение. 5 % нямат мнение по въпроса.

На въпроса, дали считат, че ръководителите следва да полагат ежедневни усилия за сплотяване на екипа и дали мотивацията в екипа ще се повиши, ако служителите имат възможността да споделят идеите си, относно подобряване на работните процеси, 65 % считат, че мотивацията им би се повишила, ако им бъде дадена възможност да изразяват

мнението си свободно и ако идеите им впоследствие се материализират. 30% имат негативна оценка по този въпрос. Те считат, че не би трябвало всеки да изказва мнение и няма как всички страни и може би „неудачни хрумвания“ да се разглеждат от висшия мениджмънт, защото това би довело до загуба на време. 5 % нямат мнение по въпроса. Текущото в банковата сфера е ниско, но ако всички служители напуснат, поради ниска мотивация, това ще доведе до големи сътресения в обслужването на Банките.

На въпросът дали ефективността на служителите би се повишила, ако приложат концепцията за непрекъснато усъвършенстване, след като са се запознали с основните детайли на концепцията 80 % от запитаните смятат, че непрекъснатото усъвършенстване би повишило ефективността на служителите, 10% не считат, че би довело до по- висока ефективност, а останалите 10 % нямат мнение.

65 % от анкетираните считат, че непрекъснатото усъвършенстване води и до повишена лоялност у клиентите и желание за повторни покупки, 30 % считат, че не би следвало да се търси подобна взаимовръзка, а 5 % не могат да преценят.

Запитаните дават противоречиви отговори на въпросите дали промяната води до положителни промени в дългосрочен план и следва ли продуктите и процедурите в банковия сектор да подлежат на непрекъснати промени. За 55 % от анкетираните, промяната е плашеща, свързват я с несигурност и нестабилност. В същото време развитата и разнообразна продуктова гама води до по-висока удовлетвореност у клиентите. Това е мнението на 85% от анкетираните.

Мнението на 75% от анкетираните е, че служителите следва да са запознати с целите и стратегията на организацията, в която работят. 20% считат, че това не би довело до по-ефективна работа, а 5 % не могат да преценят.

85% считат, че служителите следва да се обучават непрекъснато и това ще повиши качеството на обслужване в сектора. 10 % считат, че непрекъснатите обучения биха били пречка в извършването на ежедневните ангажименти и биха затруднили работата. 5 % не вземат отношение по тези въпроси. 75% считат, че биха работили по- ефективно, ако имат възможност да споделят вижданията си за оптимизация на работните процеси, без да се притесняват от негативни коментари от страна на мениджърите си. 25 % са на обратното мнение. 90% от анкетираните смятат, че успешният екип следва да има успешен лидер, който да вдъхва ентузиазъм и позитивизъм. 10 % нямат мнение по въпроса.

Целите, които се поставят след внедряването на Кайзен в банковата сфера са следните: да се задоволяват нуждите на клиентите; да се предоставят услуги с добавена стойност за клиентите, да се изгради положителен имидж на пазара и репутация; да се повиши качеството на продуктите и услугите, предлагани от Банката; да се намали процентът на оплаквания ; клиентите да са доволни от предоставените им услуги и да бъдат лоялни към Банката. Освен това се цели, служителите да бъдат по- ефективни, да работят усърдно, да бъдат по-мотивирани.

Обмисля се проект, който да включва описание на процесите, свързани с административна дейност; контрол; продажби и оперативно обслужване в конкретно определена банка, който ще цели оптимизирането им, използвайки методите на концепцията Кайзен.

В много банки може да се прилага концепцията Кайзен, тъй като повечето служители са добре образовани, малките промени могат бързо да бъдат обяснени, документирани и въведени.

Има банки, в които концепцията не може да се използва, тъй като висши служители, мениджъри и ръководители няма да го позволят. Те ще твърдят, че рисковете, свързани с прилагането на нови процеси, които не са били внимателно разгледани и проверени предварително, са твърде големи. Ограничения произтичат и от регулациите в отрасъла.

Успехът на всеки един ново произвеждан продукт или услуга зависи в голяма степен

от интереса, който предизвиква на пазара и от възможностите му да задоволи капризите/очакванията на клиентите.

Непрекъснатото усъвършенстване е сложен процес, свързан с изпълнението на различни дейности, отчитане влиянието и изискванията на много вътрешни и външни за фирмата дейности и процеси, нормативни и законови изисквания.

Реализацията на нов продукт (ново производство или услуга) е свързана и с осигуряване на необходимите човешки и финансови ресурси. Ангажираността и мотивацията на човешките ресурси са важен фактор по отношение на изпълнението на крайната цел.

Банките включват все по-клиентски ориентирани похвати в предлагането си. За да направят един продукт по-атрактивен, добавят стойност под различна форма - наблягат на индивидуалността на клиента, прибавят в промоционалните кампании "нематериални придобивки", участие в томболи с награди. От другата страна на офертата обаче има условия, които ангажират допълнително клиента. Като ценова конкуренция и структура на продуктите банките не могат да предложат силно различаващи се продукти. Затова в последните година-година и половина се преминава от продуктова към клиентска ориентация в предлагането и обслужването.

Заклучение

В заключение мога да обобщя, че успешното развитие на индустрията на финансовите услуги се предопределя в голяма степен не само от формирането на определени продуктови групи и продажба на съществуващи продукти, а по-скоро от създаването на нови такива и качествено обслужване на клиентите, които в по- висока степен да отговарят на потребностите на пазара и да формират по – добри финансови резултати.

Успехът на една банка в бъдеще ще зависи до голяма степен от избора на банкови продукти и услуги, от това доколко предоставените от нея финансови услуги съответстват на обществените потребности, доколко те са качествени и конкурентноспособни в ценово отношение. Банката ориентира така своята дейност в условията на пазара, че подхождайки избирателно при привличане на клиенти да се стреми към задоволяване на всичките им нужди.

По-големи шансове за успех и оцеляване в новите условия, характерни за индустрията на финансовите услуги, ще имат онези банки, които са добре капитализирани и с добри финансови резултати. Последните трябва да привличат компетентни служители тъй като обществото започна да отъждествява добрата банка с нейните добри специалисти.

В резултат на системата на управление трябва да се постигне следното – оптимизиране на (време, пари, материали, труд), качество (на стоки, услуги, взаимоотношения, личното поведение на служителите), увеличаване на удовлетвореността на клиентите.

В наши дни непрекъснатото усъвършенстване е задължително условие за всяка организация, не само за да бъде конкурентна на останалите, а за да оцелее на пазара. Това е процес на устойчиво и целенасочено въвеждане на иновации, който обхваща цялата компания. Това означава, че всеки трябва да даде своя принос и участие; процесът е непрекъснат низ от проблеми и решения както и система на обучение, фокусирана върху усъвършенстване на определена задача и знанията и уменията на служителите.

Използвана литература

1. Броне, С., Кайзен в Япония: Емпирично изследване. Международен журнал на операции и управление на производството, 2003
2. Георгиев, К., Управление на иновациите, ТУ-Варна, 1998
3. Дрю.Б., Маккалъм, Б., "Осъществяване Оперативна Промяна ", Palgrave Macmillan, Ню Йорк, 2004

4. Имаи, М., “ Кайзен: Ключът към конкурентен успех на Япония”, Издателство McGraw-Hill, 1986
5. Имаи, М., “ Кайзен: Ключът към конкурентен успех на Япония”, 1986
6. African Management Service Company (Amsco), 2008 <<http://www.amsco.org/>>
7. Canner, G., Smith, D., “Home Mortgage Disclosure Act: Expanded Data on Residential Lending.” Federal Reserve Bulletin, 77,859– 881, 2014
8. Claessens, S., Laeven, L., “What Drives Bank Competition? Some International Evidence.” Journal of Money, Credit, and Banking, 36, 563–583, 2004
9. Chang, “ Total Quality Management”, 413-437, 2015
10. Dinnen, St., “Great Western keeps eye on growth”, Great Western Bancorp Inc.;Headquarters: Sioux Falls, S.D., 2015
11. Gomez, F., Ponce, J., “Bank Competition and Loan Quality”, Published online: Springer Science+Business Media, New York, 2013
12. Imai, M. KAIZEN “The Key to Japan’s Competitive Success”, McGraw-Hill Publishing Co. N.Y., 1986
13. Kovacs, Z., “ Process improvement in the banking sector”, K&H Bank Zrt, Lechner Odon fasor 9, H-1095 Budapest, Hungary, 2015
14. Liker, J., “ The Toyota Way. 14 Management Principles from the World’s greatest manufacturer”; Published by McGraw Hill, 2004
15. Mullins L. “Management and Organizational Behaviour”. Pitman, London, 1999
16. Natarayan, R., Balaram A., Ramana, S., “ Continuous improvement of service operations”; Total quality management; vol.10,no 6, 1999
17. Sanchez, L.,Blanco B., “ Three decades of continuous improvement”;Total Quality Management, Vol. 25, No. 9, 986 –1001, 2014
18. <<http://www.kam.co.ke><<http://fm.dk/Publikationer/2002/Innovation%20Change%20and%20Partnership/CONTINUOUS%20IMPROVEMENT.aspx> >
19. <<http://devdata.worldbank.org/>>
20. <<http://www.jica.go.jp/english/index.html>>
21. <www.kbc.com. >
22. <<http://www.kaizen.com>>

За контакти

докторант Силвия Костова
Икономически университет Варна
kostova_silviq@abv.bg