

Zarządzanie jakością usług w polskich bankach

Józef Garczarczyk

Wprowadzenie

Problem zarządzania jakością usług w bankach stał się podstawowym zagadnieniem na coraz bardziej dojrzałym i konkurencyjnym rynku bankowym w Polsce. Jakość świadczonych usług i wynikające z tego zadowolenie klientów, a w dalszej perspektywie ich lojalność są bowiem podstawowym elementem zdobywania przewagi konkurencyjnej.

W celu identyfikacji realizowanych przez polskie banki systemów zarządzania jakością Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przeprowadziła ogólnopolskie badanie, w którym uczestniczyło 295 menedżerów bankowych reprezentujących centrale i oddziały banków. Badanie miało na celu diagnozę i ocenę dwóch faz procesu zarządzania jakością, a mianowicie **fazy przygotowania** wymagań systemu zapewnienia jakości oraz **fazy realizacji**. Faza przygotowania dotyczyła oceny stopnia przygotowania sformalizowanych wymagań w postaci obowiązujących w banku zaleceń, wytycznych, zasad, norm, instrukcji i procedur w zakresie świadczenia usług. W przypadku fazy drugiej oceniano, w jakim stopniu pracownicy badanej placówki przestrzegają obowiązujących wytycznych i wymagań w zakresie różnych elementów świadczenia usług finansowych.

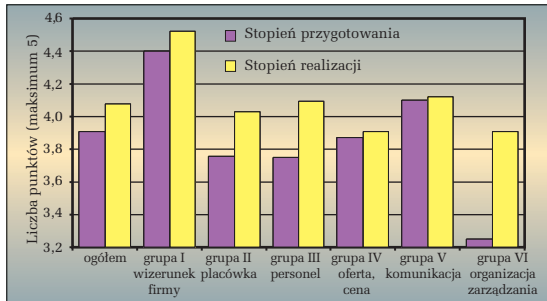
Ocenie poddano zestaw 34 różnych czynników (elementów) mających wpływ na jakość świadczonych usług, połączonych w sześć homogenicznych grup.

Przy ocenie stopnia przygotowania systemu zarządzania jakością w banku posłużono się pięciopunktową skalą, w której 1 oznaczało ocenę negatywną, a 5 bardzo dobrą.

Ocena fazy przygotowania systemu zarządzania jakością

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że w bankach w Polsce stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości, w postaci opracowanych wytycznych, norm, instrukcji i procedur, jest wysoki. Świadczy o tym fakt, że średnia ocena dla ogółu badanych czynników wyniosła tylko nieco mniej niż 4 (3,91) w pięciostopniowej skali. Powyższe średnie są wypadkową znacznie bardziej zróżnicowanych ocen poszczególnych grup czynników jakości usług. W odniesieniu do usług bankowych rozpiętość tych ocen zamykała się w przedziale od 3,76 (placówka) do 4,40 (wizerunek banku). Warto zauważyć, że chociaż wszystkie oceny grup czynników jakości usług są wyższe niż 3,5 w skali pięciostopniowej, jednak stopień opracowania wymagań i procedur jest dość zróżnicowany w zależności od czynników jakości (dyspersja ocen grup 0,64 punktu). Jeszcze większe rozpiętości ocen stopnia przygotowania wymagań uzyskano biorąc pod uwagę poszczególne czynniki jakości usług. Rozpiętość ta wynosi od 3,14 (dostęp do udogodnień w placówce) do 4,80 (bezpieczeństwo informacji o kliencie).

Wykres 1 *Stopień przygotowania i realizacji wymagań w zakresie jakości usług w bankach według grup wyników*



Zdaniem menedżerów najlepiej przygotowane są wymagania odnoszące się do wizerunku instytucji: wiarygodność, bezpieczeństwo (średnia 4,40) oraz dotyczące komunikacji z klientem (średnia 4,10). Najniżej oceniano stopień przygotowania wytycznych i procedur czynników odnoszących się do placówki i dystrybucji usług (średnia 3,76).

Stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości w postaci wytycznych, instrukcji, norm i procedur jest wyraźnie zróżnicowany zależnie od formy własności banków. Relatywnie lepsza sytuacja w tym względzie jest w bankach państwowych i zagranicznych (średnia ocena 3,95 na maksymalnie 5 punktów) niż w bankach spółdzielczych i prywatnych z przewagą kapitału krajowego (średnia 3,74). W bankach państwowych, zagranicznych i spółdzielczych najlepiej przygotowane są wymagania dotyczące wizerunku banku, natomiast w bankach prywatnych, krajowych były to czynniki dotyczące oferty usługowej i cen.

Stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości jest także istotnie zróżnicowany w zależności od cech charakteryzujących bank. Jest on relatywnie najwyższy w bankach o wysokim kapitale własnym (średnia ocena 4,03), najwyższej sumie bilansowej (4,05), dość wysokim zysku (4,02) oraz niskim (do 11%) współczynnikiem wypłacalności (3,98). Są to banki posiadające ponad 1 000 placówek (4,04), zlokalizowane głównie na obrzeżach miasta, najczęściej w małych miejscowościach (3,99), w zachodnim regionie Polski (3,99).

Ocena fazy realizacji systemu zarządzania jakością

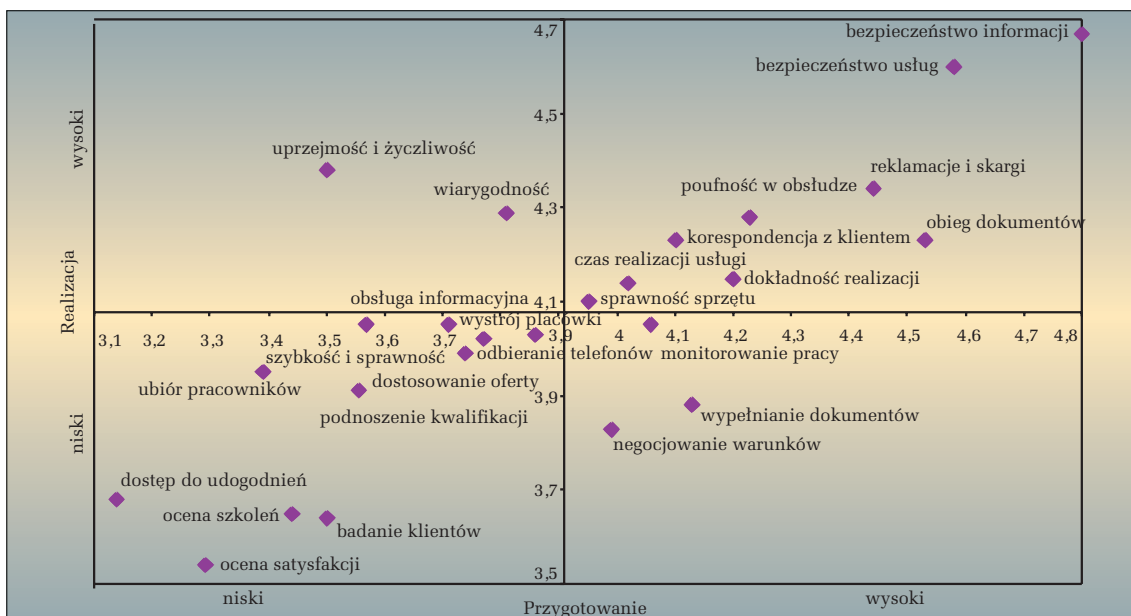
Jeszcze bardziej pozytywne są oceny menedżerów dotyczące przestrzegania przez pracowników banków obowiązujących w nich norm, instrukcji czy procedur zapewniających jakość świadczonych usług. Średnia ocena dotycząca wszystkich branych pod uwagę czynników jakości wynosiła powyżej 4 punktów w skali pięciopunktowej.

Również w tym przypadku wystąpiło wyraźne zróżnicowanie ocen poszczególnych grup czynników jakości usług. Rozpiętość ocen zamykała się bowiem w przedziale od 4,52 (wizerunek banku) do 3,91 (oferta usługowa oraz organizacja zarządzania jakością).

Jeszcze większe było zróżnicowanie ocen realizacji wymagań w zakresie poszczególnych czynników jakości usług. Oceny wahały się bowiem od 3,18 (ocena satysfakcji z wykonanej pracy) do 4,84 (bezpieczeństwo informacji o kliencie).

Stopień przestrzegania przez pracowników obowiązujących w bankach wytycznych, norm i procedur w zakresie zapewnienia wysokiej jakości usług zależy od for-

Wykres 2



my własności banku. Stosunkowo najwyższa zgodność z przyjętymi wymaganiami występuje w bankach państwowych (średnia ocena 4,10) oraz zagranicznych (4,10). Nieco niższa jest w bankach spółdzielczych (4,05), a najniższa w bankach prywatnych krajowych (3,78). W bankach państwowych, zagranicznych i spółdzielczych najwyższa zgodność z wytycznymi odnosi się do wizerunku banku, natomiast w bankach prywatnych krajowych – do pracy personelu i obsługi klientów.

Stopień przestrzegania przez pracowników obowiązujących reguł postępowania jest istotnie zróżnicowany w zależności od cech charakteryzujących banki. Zdaniem badanych jest on najwyższy w bankach o wysokim kapitale własnym (4,12), ale dość niskiej sumie bilansowej (4,13) oraz niskim współczynnikiem wypłacalności (4,15). Są to banki, które odnotowały w ostatnim roku stratę (4,16), posiadają natomiast ponad 1.000 placówek (4,11), zlokalizowanych głównie w małych miastach (4,20), w północnym regionie kraju (4,13).

Wnioski

Z przeprowadzonej analizy wynika, że menedżerowie banków wyżej oceniali fazę realizacji niż fazę przygotowania systemu zapewnienia jakości. Odsetek opinii ne-

gatywnych był co prawda niewielki, ale wyraźnie wyższy w przypadku fazy przygotowania (10%) niż fazy realizacji (3%). Jednocześnie zdecydowana większość badanych (70-80% banków) oceniała obie fazy dobrze lub bardzo dobrze. Zawsze wyraźnie wyższy był jednak odsetek pozytywnych ocen w przypadku fazy realizacji. Stąd też uzyskane średnie ocen były wyższe w fazie realizacji niż w fazie przygotowania wymagań w zakresie jakości usług.

Z przeprowadzonej analizy współzależności wynika również, że wystąpiła wyraźnie dodatnia korelacja między ocenami stopnia przygotowania i realizacji wymagań systemu jakości a oceną poziomu usług świadczonych przez banki (współczynniki korelacji odpowiednio +0,586 i +0,779). Dane te potwierdzają tezę, że ostateczny poziom świadczonych usług bankowych w dużym stopniu zależy od przygotowania systemu zapewnienia jakości (wytyczne, instrukcje, normy, procedury, procesy) oraz od stopnia przestrzegania przez pracowników banków przyjętych w tym systemie wymagań.

Problematyka jakości usług była przedmiotem odbywającej się w dniach 4-5 czerwca 2003 r. w Poznaniu ogólnopolskiej konferencji pt. „Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych”, której organizatorem była Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.