

Józef Garczarczyk, Robert Skikiewicz***

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ USŁUG W POLSKICH BANKACH W ŚWIECIE WYMAGAŃ GLOBALNEGO RYNKU FINANSOWEGO

1. Globalizacja a jakość usług

Globalizacja w sferze ekonomicznej stanowi proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału¹. W jego wyniku następuje przenikanie oraz scalanie się rynków. Zjawiskom tym towarzyszą przejęcia oraz alianse firm prowadzące poprzez konsolidacje do koncentracji kapitału w różnych branżach gospodarki światowej. W efekcie rosną powiązanie i współzależności między gospodarkami różnych krajów.

Istotną cechą współczesnej globalizacji gospodarki światowej jest bardzo szeroka działalność korporacji transnarodowych prowadząca do pogłębienia integracji rynków oraz do wzrostu powiązań między przedsiębiorstwami w różnych krajach. Pozycja korporacji transnarodowych w gospodarce światowej w ostatnich latach stale rosła. Pomiedzy rokiem 1992 i 1999 nastąpiło dwukrotne zwiększenie liczby korporacji oraz realizowanej przez nie sprzedaży towarów i usług². W tym samym okresie nastąpił ponadczterokrotny wzrost liczby filii posiadanych przez nie. W efekcie w 1999 r. dysponowały one kapitałem zakładowym przekraczającym jedną trzecią kapitału sektora prywatnego w świecie oraz wytwarzały ok. 25% produkcji światowej.

Proces globalizacji rynków finansowych został wywołany globalizacją produkcji i handlu, kreującą potrzebę istnienia międzynarodowych instytucji bankowych. Powstawanie takich instytucji stało się możliwe dzięki liberalizacji rynków finansowych, która zniosła istniejące wcześniej ograniczenia i stworzyła

* Prof. zw. dr hab., Katedra Badań Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

** Mgr, Katedra Badań Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

¹ B. Liberska (red.), *Globalizacja – mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

² *Ibidem*, s. 39.

podstawy do dokonywania przejęć międzynarodowych i aliansów strategicznych z zagranicznymi bankami³. Globalizacja rynków finansowych prowadzi do zmian o charakterze ilościowym i strukturalnym w systemach bankowych na świecie. Jednym z przejawów tych zmian jest łączenie się banków. W latach 1990–1999 na świecie miało miejsce 1285 fuzji bankowych, z czego w 1998 dokonano 279 z nich⁴. Zmiany wywołane procesem globalizacji sięgają jednak coraz dalej, prowadząc do powstawania holdingów finansowych, które łączą w swojej działalności nie tylko świadczenie usług bankowych, ale również ubezpieczeniowych. Przykładem tego typu zjawisk zachodzących w gospodarce światowej jest wchłonięcie przez Citicorp (największy bank USA) firmy Travelers Group oferującej ubezpieczenia.

Jedną z oznak włączenia polskiego rynku finansowego w proces globalizacji jest opanowanie przez kapitał zagraniczny 66,9% aktywów polskich banków⁵. Po osiągnięciu wysokiego odsetka banków kontrolowanych przez kapitał zagraniczny większego znaczenia nabrał również proces konsolidacji. Tylko w okresie od stycznia 2002 r. do końca czerwca 2003 r. liczba banków polskich uległa zmniejszeniu na skutek dokonywanych konsolidacji z 71 do 60. W 2003 r. aż 43 były kontrolowane przez inwestorów zagranicznych. Największy udział w aktywach banków polskich mają Niemcy (17,3%), Włosi (13,4%), Amerykanie (8,8%), Holendrzy (7,1%), Belgowie (6,0%). Aktywa pięciu największych banków w łącznej sumie aktywów wszystkich banków stanowiły w czerwcu 2003 r. 52,8%, przy czym do banków tych należało prawie 60% rynku depozytów i prawie 50% rynku kredytów.

Od stycznia 1999 r. banki zagraniczne uzyskały możliwość zakładania w Polsce oddziałów bez konieczności uzyskiwania licencji, zaś od października 2002 r. osoby fizyczne mają prawo lokować oszczędności i zaciągać kredyty za granicą bez ograniczeń. W ten oto sposób z jednej strony został ułatwiony dostęp do polskiego rynku bankom zagranicznym, a z drugiej – również Polacy stanęli przed możliwością dokonania wyboru między bankiem oferującym swoje usługi w Polsce i bankiem z zagranicy. Banki zagraniczne są już jednak w sposób pośredni obecne w naszym kraju, dzięki udziałom posiadanym w polskich bankach. Poziom świadczonych w Polsce usług bankowych może na razie odbiegać od poziomu światowego, a marża odsetkowa realizowana przez banki może przewyższać marże w innych krajach europejskich. Polskie banki nie stanęły bowiem jeszcze w obliczu wysokiego ryzyka wyparcia z rynku finansowego przez inne podmioty,

³ M. Kiezel, *Zjawisko konsolidacji w polskim sektorze bankowym w obliczu integracji europejskiej*, [w:] *Konsument i przedsiębiorstwo w przestrzeni europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999, s. 55.

⁴ B. Liberska (red.), *op. cit.*, s. 206.

⁵ Za polskie banki, zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, uznaje się banki mające siedzibę w Polsce.

w niedalekiej jednak przyszłości, gdy Polska po wstąpieniu do Unii Europejskiej stanie się członkiem Unii Gospodarczo-Walutowej, możliwość taka zaistnieje. Z tego względu, kształtując swoją misję, a następnie cele i strategię, muszą uwzględnić przeobrażenia zachodzące na światowych rynkach finansowych⁶. Obecna struktura podmiotowa rynku usług bankowych w Polsce nie została jeszcze ostatecznie ukształtowana. Szanse na przetrwanie mają te podmioty, które w ciągu najbliższych kilku lat zainwestują w swój rozwój i zmieniają filozofię działania.

Firmy działające na rynku globalnym mogą przyjąć do realizacji jedną z czterech podstawowych strategii – strategię eksponującą zysk i udział w rynku, strategię eksponującą jakość, strategię eksponującą kapitał ludzki, strategię eksponującą innowacje⁷. Obecnie jednak przewagi konkurencyjnej na rynku finansowym na dłuższą metę nie dają już nowatorskie produkty, ani specjalizacja w jakiejś dziedzinie, ale pozyskanie lojalnych klientów⁸. Klient będzie lojalny tylko wówczas, gdy usługi, które otrzyma, będą charakteryzowały się wysoką jakością. W ten sposób procesy globalizacji wymuszają także w polskich bankach zarządzanie jakością usług.

Problem zarządzania jakością usług w bankach stał się już obecnie naczelnym zagadnieniem na coraz bardziej dojrzałym i konkurencyjnym rynku w Polsce. Jakość bowiem świadczonych usług i wynikające z tego zadowolenie klientów, a w dalszej perspektywie ich lojalność, to podstawowy element zdobywania przewagi konkurencyjnej. Wraz z dojrzewaniem rynku i narastaniem konkurencji banki coraz częściej stają bowiem przed barierą tzw. rynku nasyconego, na którym pozyskanie nowych klientów jest coraz trudniejsze. Dojrzały rynek wymusza większą troskę o klientów już posiadanych, a koncepcja ich utrzymania winna stać się podstawową przesłanką przy formułowaniu strategii i działań marketingowych. Konieczne zatem jest przeorientowanie dotychczasowej filozofii działania nastawionej na nieustanne zdobywanie nowych klientów na nową, kładącą zasadniczy nacisk na utrzymanie zdobytych już klientów.

Realizacja strategii nastawionej na budowanie trwałych związków i relacji z klientami, jest również – co dowodzą liczne badania – bardziej opłacalna. Z analizy rozkładu dochodów (tzw. krzywa V. Pareta) oraz stopnia koncentracji obrotów wynika bowiem, iż grupa 20% klientów instytucji finansowej tworzy ok. 80% ich dochodów. Są to w zdecydowanej większości klienci

⁶ R. N. Hanisz (red.), *Strategia polskich banków wobec wyzwań rozwojowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 12.

⁷ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 86.

⁸ R. Tomczyk, *Uwarunkowania i cechy procesów globalizacji rynków finansowych – implikacje dla zachowań marketingowych polskich banków*, [w:] *Konsument i przedsiębiorstwo w przestrzeni europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1999, s. 177.

zadowoleni i lojalni. Równocześnie obniżenie odpływu klientów o 5% powoduje istotny wzrost zysków zróżnicowany w zależności od rodzaju usługi finansowej. I tak, w przypadku depozytów bankowych o 85%, kredytów bankowych o 75%, gwarancji bankowych o 25% oraz polis ubezpieczeniowych o 50%⁹. W świetle tych danych kwestią niezwykle istotną dla banku staje się długotrwała współpraca z klientami, oparta na wzajemnej więzi, w której lojalnych klientów należy postrzegać jako majątek strategiczny firmy¹⁰. Rozumiejąc wagę tego problemu, wiele firm, w tym także instytucji finansowych, zmienia metody współpracy z klientami, przygotowując dla nich specjalne programy lojalnościowe¹¹.

Jednakże punktem wyjścia, wręcz fundamentem, budowania trwałych relacji z klientem jest wysoka jakość usług i wynikające z niej satysfakcja oraz zadowolenie klientów. Satysfakcja prowadzi w efekcie do lojalności klienta wobec usługodawcy lub usługi, wyrażającej się kontynuacją związku z firmą, zwiększeniem skali i zakresu współpracy, polecaniem firmy innym klientom wraz z przekonaniem, iż uzyskane korzyści są większe niż u konkurencji¹². Siła lojalności klientów może być mierzona wskaźnikiem retencji, który ma bezpośredni wpływ na wielkość sprzedaży i osiągnięte zyski¹³.

Elementem decydującym o stopniu satysfakcji klientów jest postrzegana przez nich jakość usług. Prawie 60% wszelkich zmian poziomu satysfakcji klientów można bowiem wyjaśnić zmianami poziomu jakości otrzymanych usług. Między obu tymi zmiennymi istnieje wysoka współzależność ($r = 0,77$)¹⁴.

Jakość usługi to miara wskazująca, w jakim stopniu realizacja konkretnego świadczenia odpowiada oczekiwaniom klienta. Innymi słowy, jakość usług jest stopniem (nie-) zgodności między oczekiwaniami lub pragnieniami klientów a ich percepcją usług¹⁵. Wychodząc od takiego rozumienia jakości, A. Parasurman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry skonstruowali teoretyczny

⁹ F. F. Reichheld, W. E. Sasser, *Zero defections: Quality comes to services*, „Harvard Business Review”, 1990, No. 9/10, s. 109.

¹⁰ Por. W. Grzegorzczak, *Lojalność klientów wobec banku – czynniki i konsekwencje*, [w:] *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty i zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 406–412.

¹¹ Szerszy opis w: J. Otto, *Programy lojalnościowe w walce o utrzymanie klienta – szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa przełomu wieków*, [w:] *Marketing – przełom...*, s. 42–50.

¹² R. Hallowsell, *The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: An empirical study*, „International Journal of Services Industry Management”, 1996, Vol. 7, No. 4, s. 27.

¹³ F. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 111.

¹⁴ G. Sobczyk, M. Lipowski, *Czynniki kształtujące poziom satysfakcji klientów banku*, [w:] *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*, PWE, Warszawa 2002, s. 258–264.

¹⁵ V. A. Zeithaml, A. Parasurman, L. L. Berry, *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York 1990, s. 16.

model jakości usług (model luk)¹⁶, który umożliwia zidentyfikowanie punktów (przyczyn) powstawania niezgodności między usługą oczekiwaną a usługą otrzymaną. Przyczynami takich rozbieżności mogą być:

- niedostateczna wiedza kierownictwa instytucji finansowej odnośnie do oczekiwań klientów w zakresie jakości usług (luka 1)¹⁷,

- niepełne przetworzenie (wdrożenie) wiedzy kierownictwa odnośnie do oczekiwań klientów na obowiązujące w instytucji finansowej wymagania dotyczące jakości usług (luka 2),

- niezadowalający stopień realizacji (przestrzegania) przez pracowników obowiązujących w instytucji finansowej wymagań w zakresie jakości usług (luka 3),

- przekazywanie nieadekwatnych informacji o poziomie jakości świadczonych usług w komunikacji z klientem (luka 4).

Ograniczenie lub eliminacja tych przyczyn, wywołujących w konsekwencji dysonans klienta (luka 5), wymaga wdrożenia w instytucji finansowej systemu jakości¹⁸.

Przedmiotem dalszych rozważań w artykule będą te elementy systemu jakości, które dotyczą przyczyn powstawania luki drugiej i trzeciej w modelu jakości usług.

2. Metodologia badania

W celu identyfikacji realizowanych przez polskie banki systemów zarządzania jakością Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przeprowadziła ogólnopolskie badanie, którego uczestnikami było 295 menedżerów bankowych reprezentujących centrale i oddziały banków¹⁹. Badanie miało na celu diagnozę i ocenę dwóch faz procesu zarządzania jakością w instytucji finansowej, a mianowicie: **fazy przygotowania** wymagań systemu zapewnienia jakości oraz **fazy realizacji**. Faza przygotowania dotyczyła oceny stopnia przygotowania sformalizowanych wymagań w postaci

¹⁶ A. Parasurman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry, *A conceptual model of services quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing” 1985, issue 49, s. 44–45.

¹⁷ Opis kwantyfikacji tej luki można znaleźć m. in. w: J. Garczarczyk, *Determinanty jakości usług finansowych w ocenie menedżerów i klientów*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s. 175–190.

¹⁸ Opis istoty, założeń i roli systemu jakości w bankach można znaleźć w: K. Opolski, *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Olympus, Warszawa 1998; idem (red.), *Doskonalenie jakości w badaniach*, CeDeWu, Warszawa 2002.

¹⁹ Badania były finansowane przez Komitet Badań Naukowych w ramach projektu badawczego 2 H02C 031 22 pt. „Model jakości usług finansowych w Polsce”.

obowiązujących w banku zaleceń, wytycznych, zasad, norm, instrukcji i procedur w zakresie świadczenia usług klientom. W przypadku fazy realizacji dokonywano oceny, w jakim stopniu w badanej placówce realizowane (przestrzegane) są przez pracowników obowiązujące wytyczne i wymagania w zakresie różnych elementów świadczenia usługi.

Opierając się na wynikach wcześniej przeprowadzonych badań i dokonanej ocenie istotności atrybutów jakości usługi bankowej²⁰ aktualnie ocenie poddano zestaw 32 różnych czynników (elementów) mających wpływ na jakość świadczonej usługi. Wyodrębnione czynniki dotyczyły różnych obszarów działalności instytucji finansowej i zostały połączone w sześć homogenicznych grup:

- grupa I – elementy odnoszące się do wizerunku instytucji finansowej (4 elementy),
- grupa II – elementy odnoszące się do placówki i dystrybucji usług (5 elementów),
- grupa III – elementy odnoszące się do pracy personelu i obsługi klienta (9 elementów),
- grupa IV – elementy odnoszące się do oferty usługowej oraz ceny (2 elementy),
- grupa V – elementy odnoszące się do komunikacji z klientem (4 elementy),
- grupa VI – elementy odnoszące się do organizacji zarządzania jakością w instytucji finansowej (8 elementów).

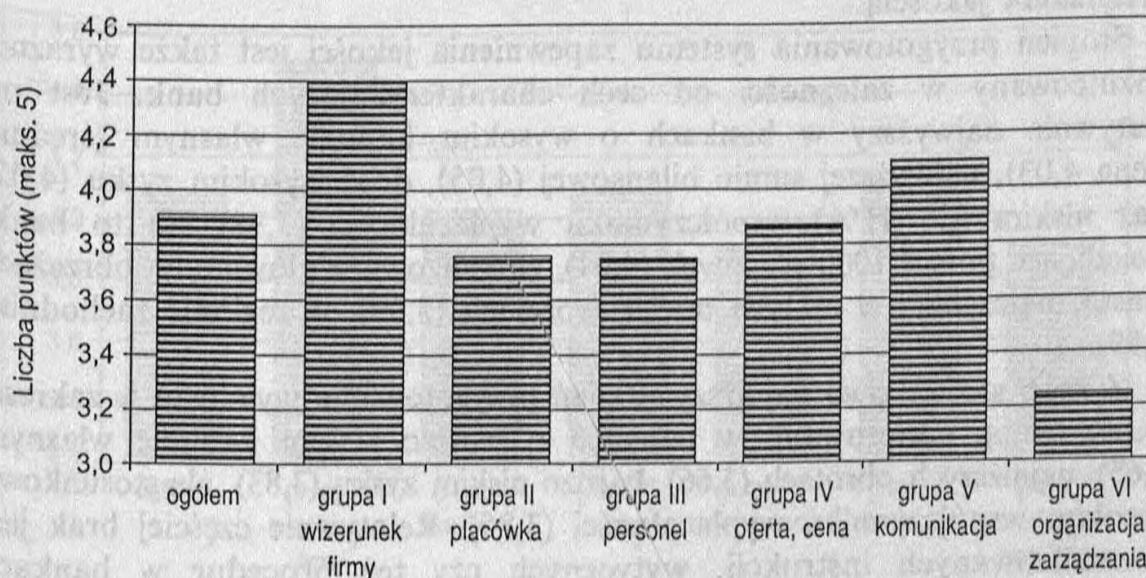
Przy ocenie stopnia przygotowania systemu zarządzania jakością w banku posłużono się skalą pięciopunktową, w której 1 oznaczało czynnik z brakiem sformalizowanych wymagań, zaś 5 – pełne jego sformalizowanie w postaci instrukcji, wytycznych, norm czy też procedur. Analogicznie dokonywano oceny stopnia realizacji przez pracowników obowiązujących w badanej placówce bankowej wymagań, przy czym 1 świadczyło o niezadowolającym, zaś 5 o w pełni zadowolającym stopniu przestrzegania wytycznych i procedur w zakresie systemu jakości.

3. Faza przygotowania systemu zarządzania jakością

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, iż w bankach w Polsce stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości, w postaci opracowanych wytycznych, norm, instrukcji i procedur, jest wysoki, o czym świadczy fakt, iż średnia ocena dla ogółu badanych czynników wyniosła 3,91 w skali

²⁰ Por. J. Garczarczyk (red.), *Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych. Diagnoza, determinanty, segmentacja*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.

pięciostopniowej. Średnia ta jest wypadkową już znacznie bardziej zróżnicowanych ocen poszczególnych grup czynników jakości usług, gdyż rozpiętość tych ocen zamykała się w przedziale od 3,76 (grupa II) do 4,40 (grupa I). Warto zauważyć, iż chociaż wszystkie oceny grup czynników jakości usług są wyższe niż 3,5 w pięciostopniowej skali, to jednak stopień opracowania wymagań i procedur jest dość zróżnicowany w zależności od poszczególnych czynników jakości. Rozpiętość ta wynosi bowiem od 3,14 (dostęp do udogodnień w placówce) do 4,80 (bezpieczeństwo informacji o kliencie), czyli 1,66 punktu.



Rysunek 1. Stopień przygotowania wymagań w zakresie jakości usług w bankach według grup czynników

Zdaniem menedżerów, najlepiej w bankach przygotowane są wymagania w zakresie czynników odnoszących się do wizerunku instytucji (wiarygodność, bezpieczeństwo) (średnia 4,40) oraz czynników dotyczących komunikacji z klientem (średnia 4,10). Na kolejnych miejscach znalazły się następujące grupy czynników: na 3. organizacja zarządzania jakością (grupa VI), na 4. oferta usługowa i cena (grupa IV), na 5. praca personelu i obsługa klienta (grupa III). Najniżej natomiast badani oceniali stopień przygotowania wytycznych i procedur w bankach w zakresie 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 w zależności 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). Zróżnicowana jest także hierarchia grup czynników jakości usług w różnych typach banków. I tak, o ile w bankach państwowych, zagranicznych i spółdzielczych najlepiej przygotowane są wymagania w zakresie czynników dotyczących wizerunku banku, o tyle w bankach prywatnych, krajowych były to czynniki dotyczące oferty usługowej i cen. Równocześnie odmienne były oceny banków dotyczące najłagodniejszego ogniw w ich systemie zapewnienia jakości. W bankach państwowych były to czynniki odnoszące się do placówki i dystrybucji usług, zaś w bankach zagranicznych i spółdzielczych wymagania dotyczące pracy personelu i obsługi klienta, natomiast w bankach prywatnych, krajowych elementy odnoszące się do organizacji zarządzania jakością.

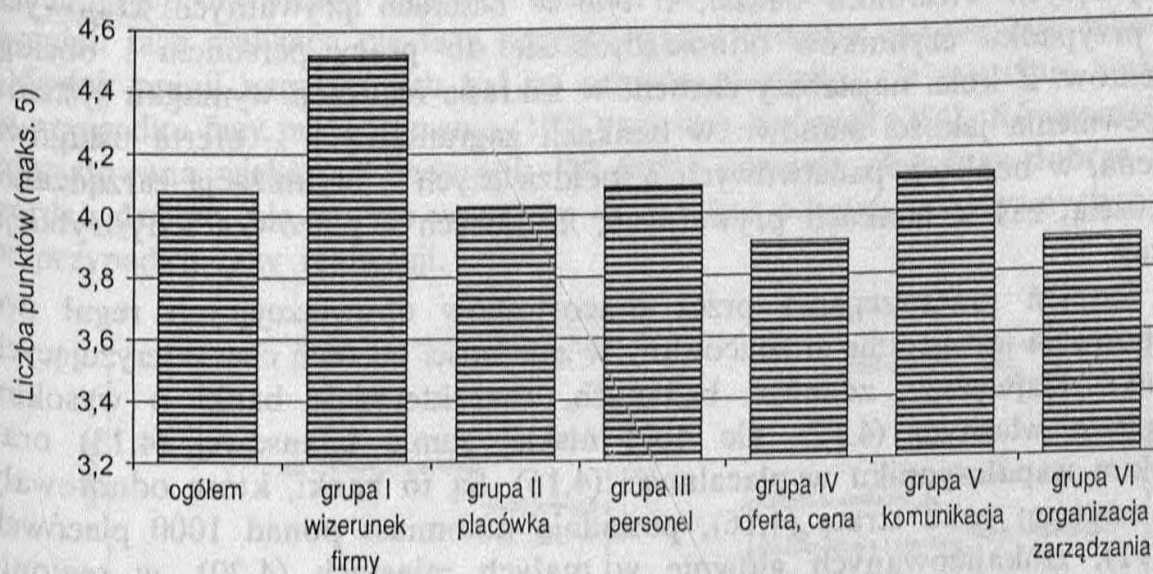
Stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości jest także wyraźnie zróżnicowany w zależności od cech charakteryzujących bank. Jest on relatywnie najwyższy w bankach o wysokim kapitale własnym (średnia ocena 4,03), najwyższej sumie bilansowej (4,05), dość wysokim zysku (4,02) oraz niskim (do 11%) współczynnikiem wypłacalności (3,98). Są to banki posiadające ponad 1000 placówek (4,04), zlokalizowane głównie na obrzeżach miasta, najczęściej w małych miejscowościach (3,99), w regionie zachodnim (3,99).

Z kolei stosunkowo najniższy stopień przygotowania wymagań w zakresie jakości usług odnotowano w bankach o bardzo niskim kapitale własnym (3,65), najniższych obrotach (3,66), bardzo niskim zysku (3,83), ale stosunkowo wysokim współczynnikiem wypłacalności (3,85). Relatywnie częściej brak jest sformalizowanych instrukcji, wytycznych czy też procedur w bankach posiadających tylko do 100 placówek (3,73), zlokalizowanych częściej w dużych aglomeracjach (3,87), głównie na osiedlach (3,83) i posiadających siedzibę w regionie centralnym. Warto zauważyć, iż częściej bardziej pozytywnie oceniają przygotowanie funkcjonującego w bankach systemu zapewnienia jakości przedstawiciele oddziałów niż central (zwłaszcza prezesi).

Spośród 32 branych pod uwagę czynników jakości usług przedstawiciele kierownictw banków najwyżej ocenili stopień przygotowania wymagań w zakresie bezpieczeństwa informacji o kliencie (średnia 4,80 na maksymalnie 5 punktów). Tylko nieznacznie niżej ocenione zostały wytyczne i procedury w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa usługi (4,58) oraz obiegu dokumentów w placówce (4,49). Z kolei relatywnie najmniej sformalizowane są w bankach reguły postępowania w zakresie umożliwienia dostępu klientom do telefonu, internetu, ksero (3,14), elastyczności w kontaktach z klientami (3,23) czy też ubioru i wyglądu pracowników (3,39). Niepokojącym jednak zjawiskiem jest stosunkowo niski stopień przygotowania wymagań w zakresie oceny satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (3,29) oraz oceny efektywności szkoleń (3,44).

4. Faza realizacji systemu zarządzania jakością

Jeszcze bardziej pozytywne są oceny menedżerów dotyczące realizacji (przestrzegania) przez pracowników banków obowiązujących w nich norm, instrukcji czy też procedur zapewniających jakość świadczonych usług. Średnia bowiem ocena dotycząca wszystkich branych pod uwagę czynników jakości wyniosła 4,08 w skali pięciopunktowej, co oznacza, iż stopień realizacji wymagań w zakresie jakości usług jest w polskich bankach nieco wyższy niż stopień ich przygotowania.



Rysunek 2. Stopień realizacji wymagań w zakresie jakości usług w bankach według grup czynników

Również w tym przypadku wystąpiło wyraźne zróżnicowanie ocen poszczególnych grup czynników jakości usług – rozpiętość ocen zamykała się w przedziale od 4,52 (grupa I) do 3,91 (grupa VI i IV). 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).

Menedżerowie banków najwyżej oceniali stopień przestrzegania przez pracowników wytycznych związanych z kształtowaniem wizerunku instytucji (średnia 4,52). Na kolejnych miejscach znalazły się realizacje wymagań związanych z komunikacją z klientem (2. miejsce), dotyczących personelu i obsługi klienta (3. miejsce), placówki i dystrybucji usług (4. miejsce), oferty usługowej i ceny (5. miejsce). Ostatnie, 6. miejsce zajęła grupa czynników dotyczących organizacji zarządzania jakością z oceną 3,91.

Stopień przestrzegania przez pracowników obowiązujących w bankach wytycznych, norm i procedur w zakresie zapewnienia wysokiej jakości usług jest zależny od formy własności banku. Stosunkowo najwyższa zgodność z przyjętymi wymaganiami występuje w bankach państwowych (średnia ocena 4,10) oraz zagranicznych (4,10), jest ona nieco niższa w bankach spółdzielczych (4,05), zaś najniższa w bankach prywatnych, krajowych (3,78). Wyraźnie zróżnicowany jest również poziom realizacji wymagań w poszczególnych grupach czynników jakości, a także odmienna jest ich hierarchia. O ile bowiem w bankach państwowych, zagranicznych i spółdzielczych najwyższa zgodność z wytycznymi jest w zakresie czynników dotyczących wizerunku banku, o tyle w bankach prywatnych krajowych w przypadku czynników odnoszących się do pracy personelu i obsługi klientów. Z kolei najsłabszy element w zakresie realizacji wymagań systemu zapewnienia jakości stanowi: w bankach zagranicznych – oferta usługowa i cena, w bankach państwowych i spółdzielczych – organizacja zarządzania jakością, zaś w bankach prywatnych, krajowych – placówka i dystrybucja usług.

Stopień przestrzegania przez pracowników obowiązujących reguł postępowania jest istotnie zróżnicowany w zależności od cech charakteryzujących banki. Najwyższy, zdaniem badanych, charakteryzuje banki o wysokim kapitale własnym (4,12), ale dość niskiej sumie bilansowej (4,13) oraz niskim współczynniku wypłacalności (4,15). Są to banki, które odnotowały w ostatnim roku stratę (4,16), posiadają natomiast ponad 1000 placówek (4,11), zlokalizowanych głównie w małych miastach (4,20), w regionie północnym (4,13).

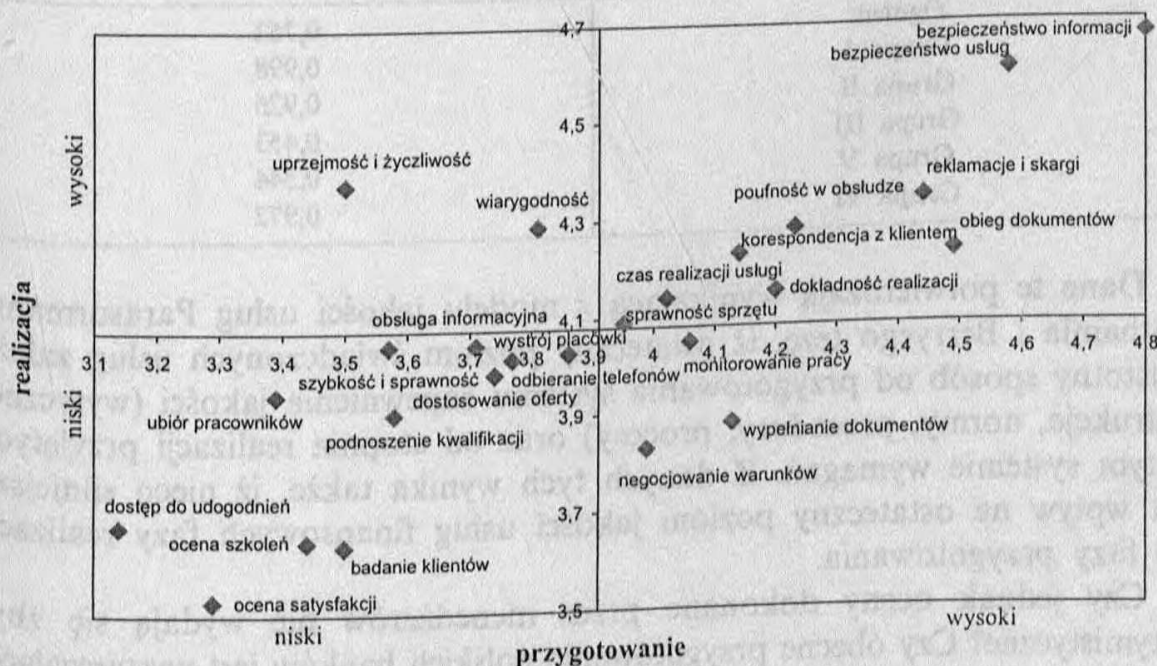
Natomiast relatywnie najniższy, chociaż nadal zadawalający, stopień przestrzegania obowiązujących norm jakości odnotowano w bankach o bardzo małym kapitale podstawowym (3,93), małej sumie bilansowej (3,98), niskim poziomie zysku netto (3,97) oraz dość wysokim (13–15 procentowym) współczynniku wypłacalności (3,96). Banki niżej oceniające swój stopień realizacji wymagań systemu zapewnienia jakości zlokalizowane są częściej na osiedlach dużych aglomeracji miejskich, w regionie centralnym. Warto zauważyć, iż stopień realizacji wymagań systemu jakości systematycznie rośnie wraz ze wzrostem liczby posiadanych przez banki placówek, a równocześnie maleje im większe jest miasto, w którym zlokalizowana jest siedziba banku.

Zdaniem menedżerów banków, relatywnie najwyższy stopień realizacji wymagań przez pracowników charakteryzuje sferę zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Dotyczy to zarówno bezpieczeństwa informacji o kliencie (4,67), jak i bezpieczeństwa usługi (4,60) czy też bezpieczeństwa osobistego klienta w banku i jego najbliższej okolicy (4,57). Z kolei stosunkowo najmniej zadowolający i równocześnie budzący duże zaniepo-

kojenie jest stan przestrzegania wytycznych w zakresie oceny satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (średnia tylko 3,53), badania potrzeb klientów (3,64) czy też oceny efektywności szkoleń (3,65). Te ostatnie dane wskazują, iż w bankach wiele jest jeszcze do zrobienia w sferze marketingu wewnętrznego, a także usprawnienia organizacji zarządzania jakością.

5. Faza przygotowania versus faza realizacji

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż menedżerowie banków wyżej oceniali fazę realizacji niż fazę przygotowania systemu zapewnienia jakości. Odsetek opinii negatywnych był co prawda niewielki, ale wyraźnie wyższy w przypadku fazy przygotowania (10%) niż fazy realizacji (3%). Równocześnie zdecydowana większość badanych (70–80%) oceniała obie fazy dobrze lub bardzo dobrze, ale zawsze wyraźnie wyższy był odsetek pozytywnych ocen w przypadku fazy realizacji.



Rysunek 3. Stopień przygotowania i realizacji wymagań w zakresie czynników jakości usług w bankach

Stąd też uzyskane średnie ocen ogółem były wyższe w fazie realizacji niż w fazie przygotowania wymagań w zakresie jakości usług. Należy równocześnie podkreślić, iż w odniesieniu do wszystkich sześciu grup czynników jakości oceny z fazy realizacji były wyższe niż z fazy przygotowania.

W celu określenia stopnia zgodności średnich ocen z fazy przygotowania i fazy realizacji przeprowadzono analizę współzależności, wyznaczając współczynniki korelacji, zarówno dla ogółu ocenianych czynników, jak i dla wyodrębnionych sześciu grup czynników. Prezentuje to tab. 1. Wynika z niej, iż występuje duża zbieżność średnich ocen obu porównywanych faz, zarówno w odniesieniu do wszystkich objętych badaniem czynników, jak i grup czynników. We wszystkich przypadkach uzyskano dodatnią współzależność, co oznacza, iż oceny fazy przygotowania i realizacji są współbieżne.

Równocześnie stwierdzono, iż wystąpiła wyraźnie dodatnia korelacja między ocenami stopnia przygotowania i realizacji wymagań systemu jakości a oceną poziomu świadczonych przez banki usług (współczynniki korelacji odpowiednio +0,586 i +0,779).

Tabela 1

Współczynniki korelacji między ocenami stopnia przygotowania i realizacji systemu zapewnienia jakości w bankach

Grupa czynników	Współczynniki korelacji
Ogółem	0,752
Grupa I	0,998
Grupa II	0,926
Grupa III	0,453
Grupa V	0,544
Grupa VI	0,972

Dane te potwierdzają wynikającą z modelu jakości usług Parasurmana, Zeithamla i Berryego tezę, iż ostateczny poziom świadczonych usług zależy w istotny sposób od przygotowania systemu zapewnienia jakości (wytyczne, instrukcje, normy, procedury, procesy) oraz od stopnia realizacji przyjętych w tym systemie wymagań. Z danych tych wynika także, iż nieco silniejszy jest wpływ na ostateczny poziom jakości usług finansowych fazy realizacji niż fazy przygotowania.

Czy jednak oceny dokonane przez menedżerów nie wydają się zbyt optymistyczne? Czy obecne przygotowanie polskich banków jest wystarczające, aby pod względem jakości usług mogły one konkurować z bankami zagranicznymi? Na pewno nie. Zagraniczni właściciele banków będą jednak dążyć, zanim Polska wstąpi do Unii Monetarnej, do osiągnięcia takiego poziomu świadczonych usług, aby sprostać wymaganiom globalnego rynku finansowego.

Józef Garczarczyk, Robert Skikiewicz

QUALITY MANAGEMENT OF SERVICES IN POLISH BANKS IN THE LIGHT OF GLOBAL FINANCIAL MARKET NEEDS

Processes of globalization are completely reflected in the world financial market. Mergers and alliances of financial institutions are the indications of these processes. Among others, the world financial corporations define standards in range of serving a customer and a level of provided services. Hence question comes to mind: how Polish banks are prepared and how they do realize systems of quality management? This paper aim is to answer the above question. The basis is the outcome of Polish-wide research, in which 295 managers of banks took participation. This research showed, that realization phase of system of quality management was evaluated better than phase of its preparation. It is possible to ascertain simultaneously, that Polish banks are not fully prepared for coping with demands of global financial market.