

Stanisław Borkowski^{*}, Leopold Jeziorski^{**}, Anna Kawalec^{***}, Agnieszka Kędra^{****}

JAKOŚĆ JAKO GŁÓWNA STRATEGIA ZDOBYCIA PRZEWAGI RYNKOWEJ POLSKICH BANKÓW

W warunkach wzrastającej konkurencji w sektorze usług bankowych należy znaleźć czynnik, który będzie stanowił o przewadze konkurencyjnej danego banku. Tym czynnikiem może być jakość. W niniejszym artykule określono potrzebę wprowadzania działań projakościowych w bankach. Sporządzono mapę przyczyn niskiej jakości usług oferowanych przez dany bank. Przyczyny te zostały określone w 3 obszarach: elementach wejścia, elementach wyjścia, procesie świadczenia usług. Analizę przeprowadzono także biorąc pod uwagę takie grupy czynników jak: wyposażenie, personel, czas, organizacja przestrzeni. Przedstawiono również system jakości w badanym obiekcie z uwzględnieniem misji banku oraz polityki jakości. Zbudowano strukturę organizacji zarządzania przez jakość. Szczególną uwagę zwrócono na rolę pracowników w zarządzaniu przez jakość.

1. Wstęp

Jakość jest dzisiaj podstawowym czynnikiem walki konkurencyjnej. Dzięki podnoszeniu jakości świadczonych usług każda organizacja niezależnie od charakteru swojej działalności może osiągnąć wiele korzyści. Może to być: obniżka kosztów, wzrost zysków, wzrost udziału w rynku, satysfakcja pracowników oraz uznanie i lojalność klientów. Najwcześniej prawdy te zrozumiały przedsiębiorstwa przemysłowe i w coraz większym stopniu angażują się w działania jakościowe. Dowodem na to może być stosunkowo duża liczba firm, które uzyskały międzynarodowe certyfikaty jakości.

Jakość wkracza również do polskich instytucji sektora usługowego. W chwili obecnej konkurencja w sektorze bankowym jest bardzo duża. Z jednej strony są to konkurenci krajowi, z drugiej zaś banki zagraniczne, które w warunkach gospodarki rynkowej funkcjonują od lat. W przypadku rynku finansowego, do którego należy sektor bankowy, nie możemy mówić tylko o konkurencji bezpośredniej, która dotyczy firm oferujących podobne produkty na wyodrębnionym geograficznie rynku. Istnieje również konkurencja substytucyjna. Dotyczy ona firm, które oferują inne produkty, ale zaspakajające te same potrzeby np. potrzebę oszczędzania i inwestycji¹. Dotyczy to głównie firm ubezpieczeniowych i funduszy powierniczych.

2. Potrzeba jakości w polskich bankach

W czasach gospodarki centralnie sterowanej klient był ostatnią osobą, na którą zwracano uwagę. Teraz sytuacja się zmieniła. Firmy zdają sobie sprawę, że o ich sukcesie decyduje klient, dlatego coraz częściej dbają, aby zaspokoić ich potrzeby i oczekiwania. Klienci stają się bardziej wymagający wobec produktów i usług, które kupują. Zmiana stylu życia grup społecznych oraz wzrost prywatnej przedsiębiorczości spowodowały większe zapo-

^{*} Prof. dr hab. inż., Katedra Inżynierii Produkcji Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Instytut Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

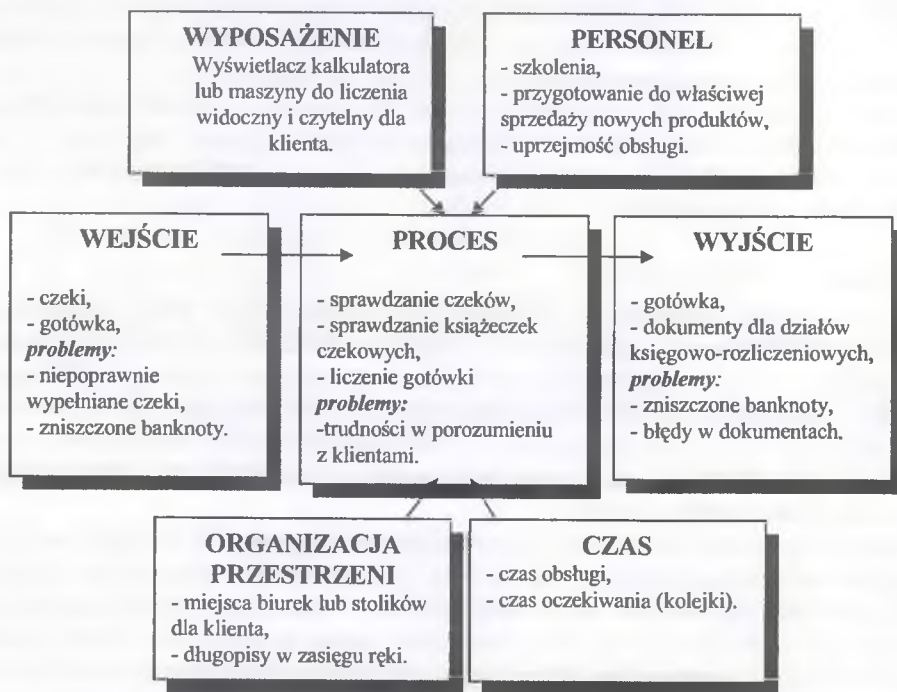
^{**} Prof. dr hab. inż., Instytut Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

^{***} Mgr inż., Katedra Inżynierii Produkcji Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

^{****} Mgr inż., Centrum Orientacji i Kariery Zawodowej Akademii Polonijnej w Częstochowie.

¹ A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s.13.

trzebowania na różnorodne, dotąd mniej popularne formy usług finansowych. Specjalnej obsługi bankowej wymaga również proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Dodatkowo pojawiła się potrzeba wprowadzenia obrotu bezgotówkowego, kredytów konsumpcyjnych, bankomatów. Dzisiejsi klienci chcą, aby produkt bankowy był tani i nie tylko spełniał a wręcz przewyższał ich oczekiwania. Jakość i globalne podejście do jakości w banku to obecnie najsukuteczniejsza ze wszystkich strategii. Stosowane do tej pory strategie cenowe i produktowe, a także obniżanie kosztów (często w sposób mechaniczny) nie przyniosły oczekiwanych rezultatów². Polskie banki muszą, zatem jak najszybciej podjąć niezbędne działania zmierzające do podniesienia jakości świadczonych usług. Mapę przyczyn niskiej jakości usług oferowanych przez badany bank przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Mapa przyczyn

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych banku.

Składa się ona z 3 odrębnych elementów, w ramach, których identyfikowane i analizowane są poszczególne czynniki mające wpływ na problem, należą do nich:

- wejście, np. kwalifikacje pracowników oraz niezbędne informacje trafiające do konkretnego departamentu,
- proces, np. procedury i podział zadań,
- wyjście, np. prace i informacje wychodzące z departamentów do innych departamentów lub klientów końcowych.

W każdym z tych bloków wiążą się konkretne problemy, które należy określić i dokładnie się im przyjrzeć. Analizę przeprowadzono biorąc także pod uwagę takie grupy czynników jak: wyposażenie, personel, czas, organizacja przestrzeni.

² K. Opolski, *Doskonalenie jakości w bankach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2002, s.46.

3. Specyfika jakości usług bankowych

Bank jest instytucją usługową, dlatego też jakość powinna odgrywać w jego działaniach szczególną rolę. Usługi z reguły trudniej ocenić przed zakupem i dlatego klienci podejmują większe ryzyko przy ich zakupie niż przy zakupie towarów. Ma to swoje określone konsekwencje:

- klienci przy wyborze usług polegają w większym stopniu na opinii osób trzecich niż na reklamie banku,
- wyznacznikiem jakości jest dla nich cena, personel i wystrój banku,
- gdy usługa spełnia ich potrzeby, pozostają wysoce lojalni w stosunku do banku,
- gdy usługa nie spełnia ich wymagań, są szczególnie rozbryczeni i chętnie przekazują swoją negatywną opinię swoim znajomym.

Z tego powodu usługi bankowe powinny charakteryzować następujące elementy [4]:

- wymiar materialny; czyli jakość techniczna usług np. broszury, tablice informacyjne, wyposażenie,
- niezawodność; czyli możliwość świadczenia usługi w czasie obiecanym przez usługodawcę,
- reakcja na oczekiwania klienta, chęć udzielenia pomocy,
- pewność; na którą składają się zaufanie, uprzejmość, kompetencja, bezpieczeństwo,
- empatia; czyli utożsamianie się z potrzebami nabywcy.

Wymienione elementy to oczekiwania klientów dotyczące usług bankowych. Jeśli bank sprostą oczekiwaniom nabywcy to powstałe zadowolenie będzie stanowić zachętę do dalszych zakupów i dzielenia się pozytywną oceną z przyjaciółmi³.

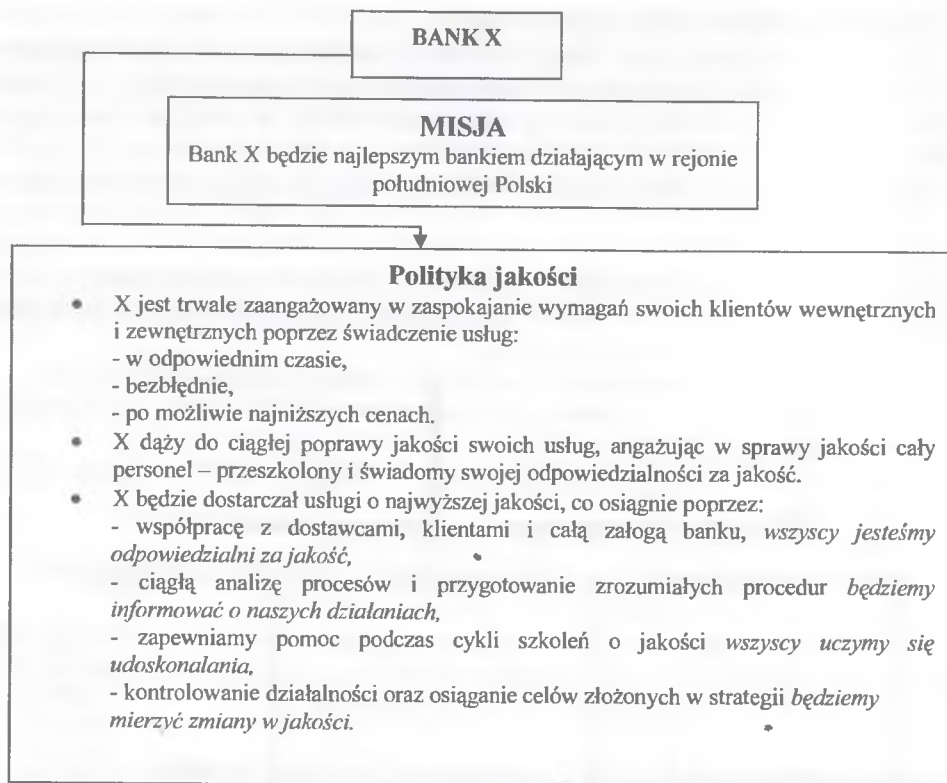
4. Budowa systemu jakości w banku zgodna z normą iso 9001

Przed przystąpieniem do budowy systemu jakości należy uświadomić sobie, że: jakość nic nie kosztuje, tzn. koszt budowy systemu budowy systemu zostaje z nawiązką zrekomensowany przez oszczędności wynikające z jego wprowadzania. W wymiarze praktycznym program jakości zmierza do budowy systemu umożliwiającego wychwytywanie błędów na jak wcześniejszym etapie. Im wcześniej wykryta została usterka, tym mniejsze koszty jej eliminacji. Natomiast im bliżej klienta popełniony został błąd, tym większe koszty jego wyeliminowania. Można powiedzieć, że prace w banku traktuje się jak linię produkcyjną, gdzie na każdym etapie wykonywane są ściśle zdefiniowane czynności.

Głównymi elementami w budowaniu strategii jakości do zastosowania w banku są: polityka jakości, struktura organizacyjna oraz system zapewnienia jakości⁴. Polityka jakości powinna uwzględniać misję banku, filozofię jakości, sposoby osiągania oraz środki do tego służące. Misja banku natomiast określa, co organizacja chce osiągnąć i w jakim kierunku. Przykład misji i polityki jakości przedstawia rys.2.

³ E. Wszendybył, M. Chwastowski, *Klient jako główny weryfikator jakości usług bankowych w: Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, pod red. R. Knosali, t. 2, Warszawa 2003 r.

⁴ K. Andruszkiewicz, *Jak zapewnić sukces rynkowy produktu*, „Business Man” 1992, nr 5.



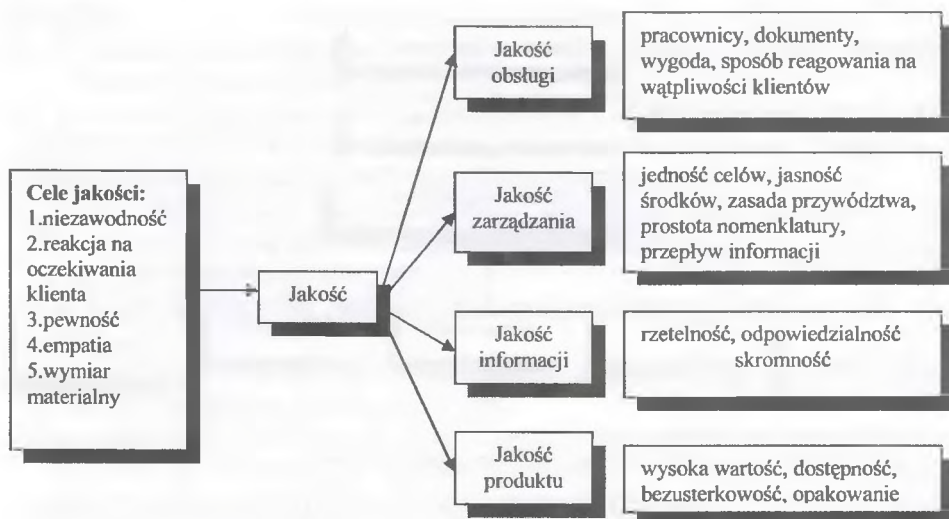
Rys. 2. Misja i polityka jakości

Źródło: K. Opolski, K. Polkowski, *Stosowanie koncepcji zarządzania przez jakość w bankach*, „Bank” 1996.

5. Struktura organizacji zarządzania jakością

Obok polityki jakości składnikiem strategii jakości jest struktura organizacyjna, umożliwiająca wprowadzanie celów zapisanych w polityce oraz kontrolowanie, czy rzeczywiście są one realizowane. w większości przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonują działy inspekcji, które zajmują się kontrolą jakości wyrobów. w instytucjach finansowych komórki takie nie istnieją. Dlatego też w skład struktury organizacyjnej banku powinny wejść jednostki zapewnienia jakości, które nie zwalniają pracowników od odpowiedzialności za jakość, ale wspomagają, sugerują rozwiązania i doradzają. Jednostki te przekazują sprawozdania ze swoich działań mistrzom jakości, którzy powinni podlegać bezpośrednio najwyższemu kierownictwu. Powołanie mistrzów jakości ma mieć na celu czuwanie nad zapewnieniem jakości w przynajmniej kilku działach jak np.: obsługa klienta, obsługa operacji. Obok przedstawionych wcześniej elementów składnikiem strategii jakości jest system zarządzania jakością. Obejmuje on wszystkie elementy organizacyjne, zarówno statyczne jak i dynamiczne, niezbędne do zapewnienia jakości działań i funkcjonowania organizacji. Elementy te muszą być ze sobą tak powiązane, by przyczyniały się do zapewnienia wysokiej jakości produktu, świadczenia usługi, zadowolenia i satysfakcji klientów i pracowników organizacji. Natomiast system zapewnienia jakości tworzy warunki dla podejmowania wysiłku w kierunku sterowania procesami, a nie funkcjami⁵. Elementy jakości w banku przedstawia rysunek 3.

⁵ E. Skrzypek, *Systemy jakości jako szansa sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, Nałęczów 1996.



Rys. 3. Elementy jakości w banku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych Banku.

6. Rola pracowników w zarządzaniu jakością

Podstawowym czynnikiem zarządzania przez jakość w każdej organizacji są pracownicy: ich wiedza, świadomość, zaangażowanie i motywacja do pracy. Cechy te są szczególnie ważne w banku, mają wręcz kluczowe znaczenie w osiąganiu wysokiej jakości usług⁶. Pracownik musi posiadać, bowiem jasno określone zadania oraz wysokie kompetencje i wysoką motywację zawodową. Do głównych obowiązków kierownictwa związanych z działaniami poprawiającymi jakość w banku należy:

- podnoszenie kwestii jakości usług na odpowiednich spotkaniach,
- przy podejmowaniu decyzji rozważanie jej wpływu na sytuację klientów oraz banku,
- zachęcanie pracowników na wszystkich poziomach do brania udziału w procesie poprawy jakości w banku,
- punktualne odpowiadanie na wszelkie sugestie dotyczące jakości,
- uznawanie i nagradzanie wysiłków zmierzających do osiągnięcia tych celów oraz ich rezultatów.

Duże znaczenie dla późniejszej efektywności systemu jakości ma zaangażowanie najwyższego kierownictwa. W wielu przypadkach poparcie ogranicza się jedynie do podpisania polityki jakości i zatwierdzania kolejnych procedur⁷. Widoczne zaangażowanie naczelnego kierownictwa w sprawy jakości ma wpływ na postawę pracowników. Dla uzyskania zaangażowania pracowników w sprawy jakości potrzebne jest również stworzenie reguł oceny i nagradzania pracy. System nagradzania jest efektywny tylko wtedy, gdy jego forma i wysokość pracownika są satysfakcjonujące dla pracownika. W analizowanym banku infrastruktura programu budowania jakości przedstawiono na rysunku 4.

³ Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych Banku.

⁴ S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002m s.86.



Rys. 4. Infrastruktura budowania jakości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych Banku.

Kolegium bankowe obraduje w zwykłym składzie. Jego zadaniem jest koordynacja całego przedsięwzięcia, nadzór nad całością przedsięwzięcia oraz podejmowanie decyzji zatwierdzających inicjatywy jakościowe. Narada jakościowa to uczestnicy narady rozwojowej oraz osoby bezpośrednio zainteresowane tematem. Zadaniem jej jest wypracowanie strategii, taktyki działania oraz kierunków działania celem likwidacji luk jakościowych, wypracowanie standardów jakości, wypracowanie zaleceń i rekomendacji w zakresie usprawnienia kształtu i efektywności działania banku, minimalizacja kosztów jakości, opracowywanie planów działania obejmujących podział odpowiedzialności, harmonogramy, zadania, cele oraz współpraca z grupami inicjatywnymi. Grupy inicjatywne wyłaniane są na zasadzie dobrowolności spośród pracowników poszczególnych wydziałów i mają charakter międzywydziałowy i międzyoddziałowy.

7. Podsumowanie

Aby budować system jakości należy najpierw znaleźć te czynniki, które powodują, iż postrzegana jakość nie jest zadowalająca dla klienta. W tym celu stworzono mapę przyczyn powodujących niski poziom jakości w badanym banku. Na jej podstawie można stwierdzić, że bank ma problemy:

- z wyposażeniem technicznym (wyświetlacz kalkulatora lub maszyny do liczenia jest nieczytelny dla klienta),
- z porozumieniem się z klientem,
- niedostateczną liczbą miejsc przeznaczonych do wypełnienia przez klientów niezbędnych dokumentów,
- niedostateczną liczbą kas, i punktów obsługi klientów czego wynikiem są kolejki.

Skutecznym sposobem na likwidację tych problemów jest wdrożenie systemu zarządzania jakością. W niniejszym artykule przedstawiono strukturę organizacji odpowiednią dla systemów jakości zgodnych z normą ISO 9001. Szczególną uwagę zwrócono na rolę naczelnego kierownictwa oraz pracowników. Widoczne zaangażowanie naczelnego kierownictwa w sprawy jakości ma wpływ na postawę pracowników. Personel jest w bezpośrednim kontakcie z klientem i to jego wiedza, zachowanie, kultura w dużej mierze decydują czy dana usługa zostanie zakupiona czy nie. Dlatego w celu uzyskania zaangażowania pracowników w sprawy jakości potrzebne jest również stworzenie reguł oceny i nagradzania pracy.

Literatura

1. A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s.13.
2. K. Opolski, *Doskonalenie jakości w bankach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2002, s. 46
3. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L. Berry, *Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Jurnalarketing*, Fall 1985/49.
4. E. Wszendybył, M. Chwastowski, *Klient jako główny weryfikator jakości usług bankowych*, w: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, zbiór prac pod red. Ryszarda Knosali, t. 2, Warszawa, WNT, 2003.
5. K. Andruszkiewicz, *Jak zapewnić sukces rynkowy produktu*, „Bussiness Man” 1992, nr 5.
6. K. Opolski, K. Polkowski, *Stosowanie koncepcji zarządzania przez jakość w bankach*, *Polityka i organizacja jakości*, „Bank” 1996.
7. E. Skrzypek, *System jakości jako szansa sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, II Konferencja Naukowo- Techniczna „Jakość wyrobów elektronicznych i elektronicznych” JAWĘ 96, Nałęczów 1996.
8. S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s.86.