

ADAM NOSOWSKI

### *Zarządzanie jakością w banku a satysfakcja jego klientów*

---

Quality management in a bank and the customers satisfaction

#### **Wstęp**

Zasadność zapewnienia i utrzymania jakości usług świadczonych przez instytucje finansowe jest bezdyskusyjna, ale już sposób realizacji tego postulatu spełniany był i jest w sposób bardzo zróżnicowany. Zarządzanie jakością w bankach to temat, który w realiach polskich miał swój „gorący” okres kilka lat temu. Na fali zmian, jakim podlegał polski sektor bankowy, zaczęły pojawiać się również inicjatywy z zakresu zarządzania jakością, którym na polu badań akademickich najwięcej uwagi poświęcił prof. K. Opolski. Interesującym pytaniem pozostaje to, czy banki wciąż rozwijają rozwiązania organizacyjne w zakresie jakości i na ile stan osiągnięty przez banki polskie i europejskie przekłada się na faktycznie postrzeganą przez klientów jakość. Dość symptomatyczne jest również i to, że we współczesnej literaturze przedmiotu znaczącą rolę odgrywają autorzy spoza Europy i Ameryki, głównie z krajów azjatyckich i arabskich, co sugeruje, iż fala zarządzania jakością usług finansowych dotarła do nich. Nie oznacza jednak, iż w krajach zachodnich już wszystko zostało zrobione. Wciąż przecież jakość świadczonych usług przez banki detaliczne jest główną przyczyną zmiany banku przez klienta. W przeprowadzonych badaniach czynnik ten wyprzedza takie przyczyny, jak poziom cen, zakres oferty produktowej, dostępność oddziałów, a nawet utratę zaufania (co ciekawe w Polsce wciąż cena jest częstszą przyczyną zmiany banku niż jakość świadczonych usług)<sup>1</sup>. Niniejszy artykuł jest

---

<sup>1</sup> Badanie przeprowadzone przez firmę konsultingową Ernst & Young pod koniec 2010 roku, obejmujące ponad 20 tys. klientów banków detalicznych z całego świata (w tym sześć krajów europejskich razem

próbą zidentyfikowania tego, na ile banki starają się zarządzać jakością i czy są to działania zgodne z doktryną ciągłego doskonalenia oraz w jakim stopniu przekładają się na zadowolenie i satysfakcję klientów.

### 1. Wybrane rozwiązania systemowe w zakresie zarządzania jakością w bankach

W praktyce bankowej zarządzanie jakością jest zbiorem metodyk znanych i okrzepłych aplikacyjnie, szczególnie jeśli chodzi o banki europejskie czy amerykańskie. Na przestrzeni lat banki zdołały zdefiniować swoje polityki jakościowe, zbudować funkcjonujące systemy zarządzania jakością, czy też wdrożyć konkretne rozwiązania metodyczne. W stosowanych rozwiązaniach w oczywisty sposób musiały respektować specyfikę banków, głównie w zakresie ich usługowego charakteru. Stąd zainteresowanie zarówno praktyków bankowych, jak i badaczy akademickich takimi metodami, jak SERVQUAL (model luk), SERVPERF i inne, które powstały z myślą o uwzględnieniu specyfiki usługowej<sup>2</sup>. Zasadniczym fundamentem wszelkich działań i inicjatyw projakościowych jest przyjęcie podejścia procesowego i zbudowanie infrastruktury procesowej pozwalającej na implementacje tego typu projektów. Dotyczy to zarówno programów doskonalenia jakości wykorzystujących np. metodykę Six Sigma, jak i budowania bankowych systemów zarządzania jakością i to zarówno tych tworzonych według własnych metodyk, jak i odnoszących się do ram normalizacyjnych, np. norm ISO.

Six Sigma jest metodyką zarządzania opartą na założeniu, iż podstawą jest dążenie do zapewnienia najwyższej jakości działań przez wyeliminowanie błędów oraz optymalizację procesów biznesowych obejmujących całą organizację. Powinno to skutkować świadczeniem usług w sposób na tyle bezbłędny, że na każdy milion realizacji tylko trzy mogą być wadliwe w obrębie ich określonej cechy. Osiągnięte to zostaje poprzez analizę statystyczną przebiegu procesów umożliwiającą identyfikację krytycznych obszarów oraz podjęcie działania w celu eliminacji błędów. Mimo iż metodyka Six Sigma pierwotnie używana była przez przedsiębiorstwa produkcyjne, to coraz częściej znajduje zastosowanie w instytucjach finansowych. Odzwierciedlenie tego można znaleźć w badaniach obszaru zarządzania jakością przeprowadzanych wśród instytucji finansowych pochodzących z różnych krajów (Wielka Brytania, Niemcy, Austria, Szwajcaria), które potwierdzają, iż inicjatywy doskonalenia procesów, a tym samym jakości, są dla nich ważne lub bardzo ważne i że w znaczącej części z nich kadra kierownicza jest zaznajomiona z narzędziami związanymi z Six Sigma (np. metoda DMAIC – Definiowanie, Pomiar, Analiza, Doskonalenie, Kontrola; metoda

z Polską). Wyniki badania dostępne w raporcie Ernst & Young Global Consumer Banking Survey – A new era of customer expectation, EYGM Limited 2011.

<sup>2</sup> Więcej na temat metod badania jakości usług, [w:] J. Kudła, K. Opolski (red), *Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2006.

DMADV – Definiowanie, Pomiar, Analiza, Projektowanie, Weryfikacja). Główne wnioski płynące z tego badania to<sup>3</sup>:

- metodyka Six Sigma zyskuje na popularności wśród instytucji finansowych (około 25% miało wdrożone lub wdrażało projekty z nią związane), niemniej widać zróżnicowanie geograficzne i w krajach anglosaskich cieszy się zdecydowanie większą popularnością niż w pozostałych;
- zdecydowana większość (około 90%) z tych instytucji, które wdrożyły metodykę Six Sigma, wykorzystywała podejście DMAIC, co pokazuje, że skupiały się one przede wszystkim na poprawie już istniejących procesów lub produktów. Podejście DMADV jest stosowane, gdy nowy produkt lub proces musi być opracowany w celu spełnienia wymagań klientów. DMADV jest również używany w przypadku, gdy produkt lub proces został zoptymalizowany za pomocą DMAIC, ale nadal nie do końca zaspokaja potrzeby klientów lub nie spełnia oczekiwanych poziomów jakości w metodyce Six Sigma;
- banki, firmy ubezpieczeniowe oraz dostawcy innych usług finansowych za podstawowy cel projektów Six Sigma uznają poprawę jakości obsługi (97% wskazań) i to zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Ponadto, dziewięć na dziesięć firm dzięki tym projektom zamierza dążyć do zwiększenia efektywności (90,9%), wzrostu satysfakcji klientów (87,9%) oraz obniżenia kosztów procesów (87,9%);
- za kluczowe problemy zidentyfikowane przez instytucje finansowe podczas realizacji projektów Six Sigma uznano: brak dostępu do niezbędnych danych, głównie dotyczących realizacji procesów, co wynika m.in. z wyższego niż w przemyśle zaangażowania czynnika ludzkiego, a to generuje pewne problemy w zakresie pomiaru, brak odpowiednich zasobów kadrowych kompetentnych w zakresie analizy i pomiaru procesów, niezgodność kultury organizacyjnej danej instytucji z filozofią (sposobem myślenia) Six Sigma.

Innym przejawem systemowego podejścia do kwestii zapewnienia jakości jest certyfikacja rozwiązań jakościowych, przede wszystkim systemów zarządzania. Certyfikacja systemu zarządzania jakością w banku wymusza jego stworzenie i przyjęcie znormalizowanego podejścia do kwestii jakości, a tym samym wpływa na rozwój satysfakcji jego klientów i to w jaki sposób postrzegają jakość. Nie mniej interesującą kwestią jest to, na ile certyfikacja wpływa na postrzeganie danego banku przez klientów, czyli na jego wizerunek. Uzyskanie efektu wzmocnienia wizerunku banku jako organizacji pro jakościowej jest z perspektywy marketingowej nie do przecenienia. Badania prowadzone w tym zakresie raczej potwierdzają zasadność takiego podejścia, a i same banki, jeśli tylko dysponują odpowiednimi faktami, starają się je

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podst. D. Heckl, J. Moormann, M. Rosemann, *Uptake and success factors of Six Sigma in the financial services industry*, „Business Process Management Journal” 2010, Vol. 16 No. 3, s. 436-472

wykorzystać<sup>4</sup>. Wręcz podręcznikowym przykładem może być witryna dedykowana zarządzaniu jakością (ciągłemu doskonaleniu satysfakcji klienta) prowadzona przez bank BNP Paribas, jeden z największych i najbardziej dynamicznie rozwijających się banków europejskich. Na stronie tej bank grupuje i przedstawia swoje dokonania w ramach trzech sekcji<sup>5</sup>:

- certyfikacje – dział poświęcony wyjaśnieniu, czym są poszczególne certyfikaty i jakie potencjalne korzyści daje ich uzyskanie (oprócz certyfikatów jakościowych ISO 9001 czy ISO 10002 bank odnosi się do certyfikatu zarządzania środowiskowego ISO 14001 oraz modelu dojrzałości CMMI<sup>6</sup>). Udostępniono również wyszukiwarkę poszczególnych rodzajów certyfikatów, jakie uzyskały jednostki biznesowe wchodzące w skład grupy bankowej (około 70 certyfikatów ISO 9001, 11 certyfikatów ISO 14001, 1 certyfikat ISO 10002, 16 certyfikatów CMMI);
- innowacje – dział poświęcony podejściu banku do innowacji, przedstawienie podejmowanych w tym obszarze inicjatyw typu „Spirit of Innovations” (filozofia banku w zakresie innowacji) czy „Innovation and Technology Days” (coroczne spotkania w ramach grupy służące prezentacji osiągnięć projektowych w poszczególnych obszarach i ich potencjalnemu transferowi do innych jednostek);
- relacje – dział poświęcony inicjatywom poprawiającym relacje z klientami, w tym programowi transformacji oddziałów BNP Paribas – „Accueil & Services” zorientowanego na poprawienie i ujednoczenie postrzeganej jakości realizowanych transakcji, zapewnienie bardziej funkcjonalnych i przyjaznych stref samoobsługowych (w tym wprowadzenie bankomatów ze wsparciem głosowym dla osób niewidomych i niedowidzących) oraz udoskonalenia kontaktu z doradcami.

Tego typu inicjatywy oprócz tego, że wpływają na jakość obsługi klientów dotychczasowych, to dodatkowo mogą być atrakcyjne dla klientów potencjalnych. Niemniej w polskich bankach sytuacja w zakresie certyfikacji wygląda dość specyficznie. W końcówce lat 90. XX wieku certyfikaty zdobyły trzy banki, później dołączył jeszcze jeden. Przez pewien okres banki te przedłużały certyfikację, ale obecnie żaden z nich jej nie posiada. Z badań przeprowadzonych w roku 2010 wśród prawie 50 banków działających w Polsce wynika, że tylko trzy banki obecnie mają certyfikowane wybrane obszary swojej działalności (norma ISO 9001:2008). Oczywiście oznacza to tylko tyle, iż w tych bankach systemy zarządzania jakością są znormalizowane, natomiast w pozostałych bankach mogą istnieć inne, również skuteczne rozwiązania

<sup>4</sup> Zob. L. Martinez Caro, J. A. Martinez Garcia, *Does ISO 9000 certification affect consumer perceptions of the service provider?*, „Managing Service Quality” 2009, Vol. 19 No. 2, s. 140-161.

<sup>5</sup> Opracowanie własne na podstawie strony: <http://qualite.bnpparibas.com>

<sup>6</sup> We wszystkich tych certyfikatach, mimo iż dotyczą one różnych obszarów funkcjonowania organizacji, wykorzystywana jest doktryna ciągłego doskonalenia oraz podejście procesowe.

w tym zakresie (np. w 2004 roku CitiBank uzyskał Nagrodę EFQM – „Nagroda za doskonałość”). Jak pokazują zgromadzone w ramach badań informacje w ponad połowie badanych banków (56%) istnieje w ich strukturach jednostka organizacyjna odpowiedzialna za jakość, a to oznacza, że banki są zainteresowane jakością, ale niekoniecznie jej normalizowaniem. Powodów nikłego zainteresowania certyfikacją można upatrywać w<sup>7</sup>:

- szybkiej ewolucji oferty bankowej – co potencjalnie generuje problemy z utrzymaniem ciągłości certyfikacji, ale banki, które decydują się na certyfikację zwykle robią to w obszarach, które nie są bezpośrednio związane z konkretnym produktem bankowym, a bardziej z procesami go obsługującymi (np. obsługa zaplecza produktów na poziomie centrali) lub procesami wsparcia (np. zarządzanie gotówką i siecią bankomatów);
- nadmiernej biurokracji – w kontekście tworzenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością banki potencjalnie mogą obawiać się konieczności tworzenia dodatkowej dokumentacji jakościowej;
- kosztach wdrożenia – banki mogą być zaniepokojone wysokimi kosztami wdrożenia, certyfikacji oraz utrzymania znormalizowanego systemu zarządzania jakością.

Systemowe projekty projakościowe to nie tylko przedsięwzięcia realizowane indywidualnie przez poszczególne podmioty sektora bankowego. Podejmowane są również inicjatywy środowiskowe, czego przykładem jest utworzenie w 2010 roku Komitetu ds. Jakości Usług Finansowych, powołanego Uchwałą Zarządu Związku Banków Polskich. Ciałem to ma działać na rzecz zapewnienia najwyższego poziomu jakości obsługi klientom sektora usług finansowych oraz skupić się na propagowaniu skutecznych metod realizacji strategii jakościowych wśród instytucji z sektora usług finansowych przez ułatwianie dostępu do wiedzy na temat zarządzania procesami i jakością. Obecnie w inicjatywie tej bierze udział 21 banków zainteresowanych współpracą w zakresie badań rynku, szkoleń i wymiany doświadczeń związanych z zapewnieniem jakości usług, a prace merytoryczne będą prowadzone w ramach grup roboczych powoływanych przez Komitet.

Kwestia zarządzania jakością jest oczywiście istotnym elementem kreowanego wizerunku i budowanej kultury organizacyjnej, ale podstawową sprawą i tak pozostaje uzyskiwany efekt w postaci satysfakcji czy też zadowolenia klienta i przełożenia tego na sprzedaż a także lojalność, czyli faktycznych rezultatów podejmowanych przez banki działań. W dalszej części artykułu uwaga zostanie skupiona na uwarunkowaniach owej satysfakcji, jej zmianach i próbach określenia przez banki i inne instytucje, jaki jej jest poziom.

<sup>7</sup> Zob. A. Świdarska, Z. Zymonik, *Zarządzanie jakością w polskich bankach komercyjnych*, „Problemy Jakości”, marzec 2011, s. 36-41.

## 2. Satysfakcja klienta banku jako efekt zarządzania jakością

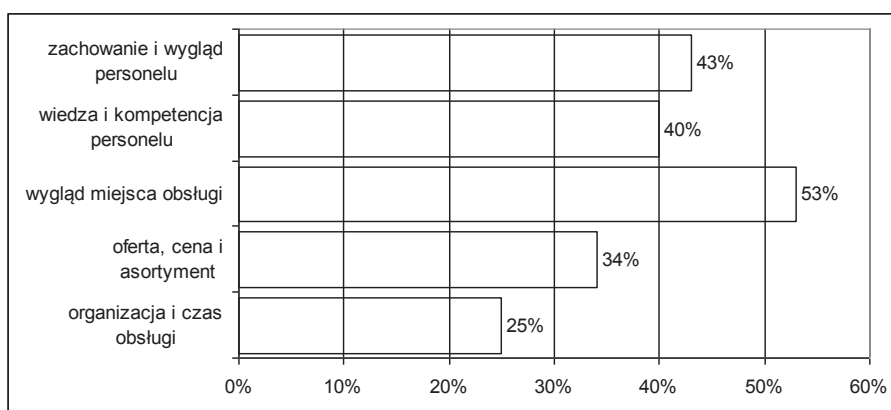
Sposób świadczenia usług bankowych zmienił się na przestrzeni ostatnich 10 lat i były to zmiany bardzo charakterystyczne. Z jednej strony okrzepły kanały elektroniczne i wypracowano dla nich pewien kanon funkcjonalności, ergonomii i bezpieczeństwa, z drugiej natomiast strony ewoluowały kanały tradycyjne, które odciążone przez mechanizmy samoobsługowe zaczęły pełnić funkcje doradcze i konsultacyjne. Już ten dualizm pokazuje, iż zakres oczekiwań i sposób ich realizacji, a tym samym jakość postrzegana w obu wypadkach warunkowana jest innymi czynnikami. W przypadku kanałów elektronicznych premiowana jest przede wszystkim sprawność (niezawodność) i wygoda, zbudowana na zaufaniu i poczuciu bezpieczeństwa. W przypadku sieci oddziałowych i kontaktu osobistego dołączają czynniki interpersonalne (np. komunikatywność, przyjazna atmosfera) i kompetencyjne (np. fachowość). Co interesujące poziom satysfakcji z poszczególnych kanałów dostępu jest zróżnicowany. Jak pokazuje wspomniane badanie, najwyższy poziom satysfakcji klienci banków przypisują kanałowi internetowemu, a zaraz potem sieci oddziałowej i sieci bankomatowej. Natomiast zdecydowanie niżej oceniane są rozwiązania typu *call center* oraz bankowość mobilna<sup>8</sup>.

Warto też zwrócić uwagę na zmiany społeczno-kulturowe, generujące nowe rodzaje uwarunkowań i wyzwań dla współczesnych banków. Z jednej strony klienci stają się coraz bardziej wyedukowani w zakresie ekonomiczno-finansowym, z drugiej natomiast coraz częściej są świadomi swoich praw. Utrzymują relacje z różnymi podmiotami finansowymi, coraz częściej z różnych obszarów geograficznych i kulturowych, co wpływa na ich świadomość, buduje ich doświadczenie i podnosi oczekiwania. Największe zmiany zaszły w sferze komunikacji i wymiany informacyjnej oraz ich oddziaływaniu na zachowania klientów. Dostępność informacji istotnych z punktu widzenia decyzji podejmowanych przez klienta, głównie w zakresie oferty handlowej, uległa zdecydowanej poprawie. Klient zaczyna wiedzieć coraz więcej i to w tych obszarach, które w erze „przedinternetowej” były mocno ograniczone. Chodzi głównie o informacje na temat faktycznej jakości produktów i usług, której doświadczyli inni klienci i podzielili się spostrzeżeniami na forum publicznym. Mechanizmy typu fora, blogi czy portale społecznościowe zarówno ogólne, jak i branżowe, stworzyły zupełnie nowe środowisko do rozpowszechniania informacji, stając się efektywnym wsparciem chociażby dla marketingu szeptanego, ale też i krytycznej wymiany opinii na temat jakości czy rzetelności świadczonych usług (np. szereg inicjatyw typu „nabici w ...”, w ramach których klienci podejmowali wspólne działania przeciwko określonemu bankowi, którego działania uznawano za nieuczciwe). Zarówno jednostkowy klient, jak i grupa klientów zyskała tym samym nowe możliwości w zakresie artykułowania

<sup>8</sup> Zob. Ernst & Young Global Consumer Banking Survey – A new era of customer expectation, EYGM Limited 2011, s. 27

swoich potrzeb, oczekiwań, ale też i zadowolenia czy wspomnianej krytyki<sup>9</sup>. Również banki uzyskały możliwość rozszerzenia zakresu interakcji z własnymi i potencjalnymi klientami, szczególnie że „wirtualizacja” społeczeństwa będzie postępować.

Na tego typu możliwościach zbudowano społecznościowy portal badania opinii konsumentów – *JakoscObslugi.pl*, który na podstawie zebranych informacji przyznaje swoje nagrody jakościowe w różnych branżach, w tym również finansowych. W roku 2010 ogólny wskaźnik zadowolenia konsumentów z obsługi banków wyniósł 44% (wskaźnik pozytywnych opinii). W rozbiciu na poszczególne obszary, które są brane pod uwagę, zadowolenie klientów banków kształtowało się tak jak na rys. 1.



Rys. 1. Zadowolenie klientów banków w Polsce, według obszarów oceny

Źródło: Top 100 Jakości Obsługi 2010, dodatek specjalny, „Rzeczpospolita”, 23 września 2010, s. 8.

Liderem tego rankingu został MultiBank. Wskaźnik jakości obsługi dla tego banku wyniósł 84 proc., a najwyższe oceny uzyskał w kategoriach „Oferta, cena, asortyment” oraz „Organizacja i czas obsługi” (odpowiednio 76 proc. i 79 proc.). Na drugie miejsce uplasował się BZ WBK z wynikiem 47 proc. Spośród pięciu głównych obszarów definiujących jakość obsługi BZ WBK został liderem obszaru oceny „Wiedza i kompetencje personelu” z wynikiem 81 proc., dwukrotnie przekraczając średni wynik tej kategorii w sektorze bankowym. Trzecie miejsce z wynikiem 46 proc. uzyskał ING Bank Śląski<sup>10</sup>. Oczywiście tego typu badania nie spełniają wszystkich wymogów badań naukowych, ale mogą stanowić – szczególnie na poziomie zbioru jednostkowych opinii – inspirujący zasób informacyjny o oczekiwaniach, priorytetach czy punktach widzenia klientów. Mają też bardzo konkretny wydzźwięk

<sup>9</sup> Wirtualizacja tego typu form aktywności klientowskiej ma jeszcze jeden dodatkowy wymiar, jakim jest długookresowe pozostawianie śladów po określonych reakcjach. To powoduje, iż można stosunkowo łatwo odnaleźć dowody incydentów, których przyczyny i skutki mogły być później skutecznie poprawione czy zniwelowane, ale ślad po pierwotnej reakcji pozostał.

<sup>10</sup> Zob. Top 100 Jakości Obsługi 2010, dodatek specjalny, „Rzeczpospolita”, 23 września 2010, s. 8.



marketingowo-wizerunkowy, gdyż ich nośność medialna jest zdecydowanie wyższa niż badań akademickich.

Interesujące badanie jakości obsługi klienta przeprowadzono w 2009 roku w bankach wrocławskich, wykorzystując metodykę typu „tajemniczy klient”<sup>11</sup>. Tego typu badania są oczywiście ukierunkowane przede wszystkim na bezpośredni kontakt i uwzględniają te aspekty działalności banku, na podstawie których przeciętny klient wyrabia sobie opinie o instytucji finansowej. Oczywiście to, jak dany bank funkcjonuje w istotnych dla klienta aspektach, jest pochodną tego, jakie rozwiązania wewnętrzne z zakresu organizacji i zarządzania szeroko pojętą jakością stosuje. Dzięki 73 obserwacjom przebadano placówki bankowe pod kątem następujących cech (przy każdej podano przypisaną do niej wagę)<sup>12</sup>:

- wygląd placówki (czystość w bezpośrednim otoczeniu oddziału i wewnątrz, dostępność i estetyka materiałów reklamowych) – 16%,
- prezencja pracowników i ich stanowiska pracy (ubiór, porządek stanowiska pracy, dostępność wizytówek) – 14%,
- bezpieczeństwo (np. brak sytuacji zagrażających poufności danych, pozostawionych bez opieki dokumentów) – 6%,
- wejście klienta (zauważenie i nawiązanie pierwszego kontaktu, czas oczekiwania na obsługę) – 12%,
- nawiązanie rozmowy (powitanie, uśmiech, zaproszenie do zajęcia miejsca siedzącego) – 9%,
- rozmowa (inicjatywa, zbadanie potrzeb, proponowanie produktów dodatkowych, stworzenie i wydrukowanie symulacji) – 14%,
- ocena sprzedawcy (kompetencje i uprzejmość) – 19%,
- zakończenie rozmowy (pożegnanie, zachęcenie do ponownej wizyty) – 10%.

W przypadku kontaktu osobistego kompetencja i uprzejmość personelu obsługującego jest podstawowym czynnikiem kształtującym wrażenie i relacje klienta z bankiem, stąd ten czynnik ma najwyższą wagę. W tym obszarze audytorzy brali pod uwagę to, czy używano języka zrozumiałego dla klienta, czy odpowiedzi na pytania były rzeczowe oraz czy doradca rzetelnie prezentował korzyści płynące z proponowanej oferty. W badaniu tym pierwsza trójka banków o najwyższych notach w zakresie obsługi klienta to: Alior Bank, ING Bank Śląski oraz Millenium. Badanie tego typu miało charakter diagnostyczno-porównawczy, w ramach ograniczonego obszaru geograficznego, które pozwala zorientować się, jakie elementy z zakresu jakości obsługi mogą być przyczyną rezygnacji klientów czy ich specyficznych zastrzeżeń.

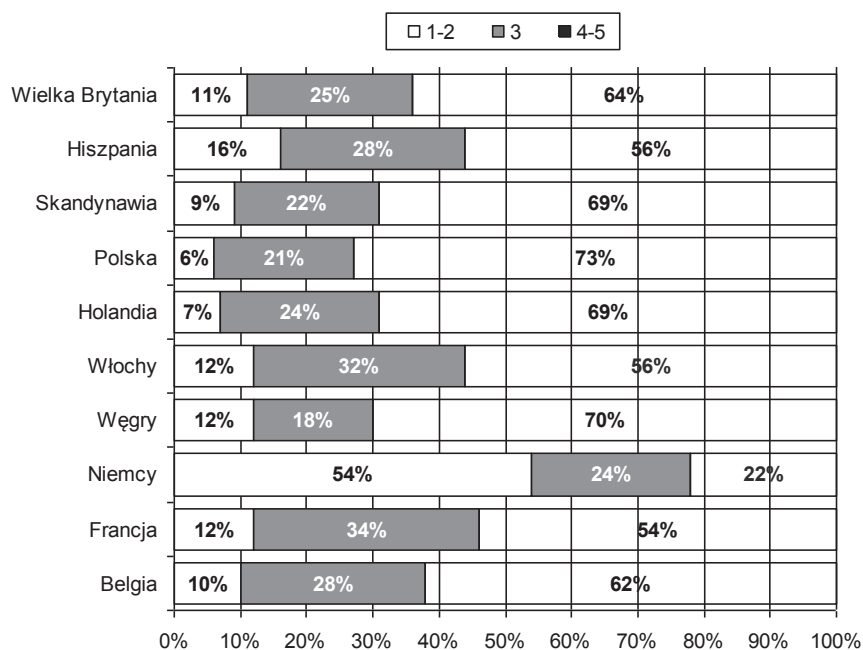
Przedstawione badania dotyczące Polski, choć nieporównywalne, pokazują, iż jakość usług postrzegana przez klientów banków jest na akceptowalnym poziomie

<sup>11</sup> Badanie przeprowadzone w sierpniu i wrześniu 2009 roku przez firmę Perspecto.

<sup>12</sup> Opracowanie własne na podst. *Jakość obsługi w bankach wrocławskich. Skrócony raport z badania typu Tajemniczy Klient*, Perspecto, Wrocław 2009, s. 3.



i odbierana jest raczej pozytywnie. Znajduje to potwierdzenie również w badaniach międzynarodowych, gdzie klienci banków polskich są najbardziej usatysfakcjonowani, w porównaniu z innymi krajami (odsetek wskazań ocen 4-5 w pięciostopniowej skali poziomu satysfakcji). Wyniki tego badania zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Poziomy satysfakcji klientów banków w Europie

Źródło: Ernst & Young Global Consumer Banking Survey – A new era of customer expectation, EYGM Limited 2011, s. 25.

Uzyskane poziomy satysfakcji klientów pokazują, iż wciąż jest to kwestia wymagająca podejmowania określonych działań, a dotychczasowe wysiłki bez ciągłego podtrzymania i doskonalenia w zasadzie nie gwarantują stałych rezultatów. Jak przedstawiono wcześniej, oczekiwania klientów się zmieniają i to, co było satysfakcjonujące jeszcze jakiś czas temu, obecnie może być uznawane za niewystarczające. Trzeba też brać pod uwagę uwarunkowania społeczne oraz kulturowe i wynikające z tego różnice w percepcji i postrzeganiu jakości. Niemcy, których poziom satysfakcji jest zastanawiająco niski, nie są zadowoleni ze swoich banków, nie ufają im, a poziom personalizacji usług finansowych uznają za niewystarczający. Połowa z nich uważa przy tym, że banki nie poświęcają im uwagi lub kontakty są okazjonalne. Za najbardziej niesatysfakcjonujący uznają samoobsługowy kanał dostępu (bankomaty). Polacy natomiast, których poziom satysfakcji jest jednym z najwyższych, właściwie nie przeżyli załamania zaufania do banków, a poziom personalizacji usług uznają za dobry lub bardzo dobry. Za najmniej satysfakcjonujący uznają dostęp poprzez *call*

*center* oraz bankowość mobilną. To pokazuje, że badając tego typu zjawiska w skali ponadnarodowej, trzeba brać pod uwagę uwarunkowania społeczno-kultowe i odnieść je do uzyskanych rezultatów i wyciąganych wniosków. Dla banków natomiast jest to sygnał, iż przenoszenie zdobytych doświadczeń z kraju do kraju musi być rzetelnie zweryfikowane i uwzględniające lokalny profil zachowań i oczekiwań klientów<sup>13</sup>.

### **Zakończenie**

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat banki i inne instytucje finansowe zrealizowały wiele projektów i inicjatyw pro jakościowych o bardzo zróżnicowanym charakterze i zakresie. Trudno jednak traktować te działania jako etap zamknięty. Fundamenty w postaci zbudowania architektury procesowej czy stworzenia kompleksowych systemów zarządzania jakością zostały w znacznej mierze już zrealizowane. Otwartą kwestią natomiast wciąż pozostaje sposób ich skutecznego wykorzystywania i udoskonalania. Oczekiwania klientów wciąż się zmieniają, ich poziom satysfakcji również, a warunkowane są dynamicznie zmieniającymi się czynnikami nie tylko rynkowymi, ale również społeczno-kulturowymi. Oznacza to, iż konieczność klasycznej iteracyjności procesu zarządzania jakością jest tym bardziej aktualna, a wręcz się nasila. Bo, jak stwierdziła Maria Wolińska, dyrektor Departamentu Jakości w Citibank Handlowy, jakość jest podróżą, a nie punktem docelowym.

### **Quality management in bank and the customers satisfaction**

The article presents current status of quality management in Polish and foreign banks. The main attention has been paid to the basic systemic solutions such as quality systems certification. The quality management activities carried out by banks have been compared to the results of customers satisfaction evaluations. In addition, the paper points out some new requirements dealing with banks customers expectations, as well as their understanding of the quality related problems. The researches results presented in the paper show that the quality has to be seen as a dynamic issue and it requires permanent adjustments.

---

<sup>13</sup> Kwestia wpływu czynników kulturowo-społecznych na postrzeganie jakości jest obszarem akademickich, np. N. Malhotra, F. Ulgado, J. Agarwal, G. Shanesh and L. Wu, *Dimensions of Service Quality in Developed and Developing Economies: Multi-Country Cross-Cultural Comparisons*, „International Marketing Review” 2005, 22 (3), s. 256-278.