



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Robert Skikiewicz

**JAKOŚĆ USŁUG BANKOWYCH
A KONKURENCYJNOŚĆ BANKÓW**

Rozprawa doktorska

Promotor:

Prof. dr hab. Józef Garczarczyk

Poznań 2010

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
1. Jakość usług i jej pomiar	
1.1. Istota jakości	11
1.2. Cechy usługi bankowej a postrzegana jakość	18
1.3. Klasyfikacja elementów jakości usług	20
1.4. Systemy zarządzania jakością	22
1.4.1. Przesłanki i korzyści z wdrażania systemów zarządzania jakością	24
1.4.2. Systemy zarządzania jakością w sektorze bankowym na świecie i w Polsce	28
1.5. Metoda SERVQUAL w badaniach jakości usług	31
1.6. Model jakości usług	35
1.7. Macierz istotność-realizacja i jej modyfikacje	38
2. Jakość usług jako determinanta satysfakcji i lojalności klientów	
2.1. Strategia oparta na jakości	46
2.2. Satysfakcja klienta jako efekt wysokiej jakości usług	48
2.2.1. Istota satysfakcji	48
2.2.2. Model Kano	53
2.3. Lojalność klientów i czynniki ją kształtujące	62
2.3.1. Istota lojalności	62
2.3.2. Czynniki oddziałujące na lojalność klientów	64
2.3.3. Działania marketingowe a lojalność klientów	69
2.4. Jakość usług – lojalność – rentowność w ujęciu modelowym	76
2.4.1. Czynniki wzmacniające i osłabiające łańcuch zależności jakość – lojalność – rentowność	76
2.4.2. Modele zależności jakość – lojalność	79
2.4.3. Modele zależności jakość - rentowność	85
3. Konkurencyjność – elementy i sposoby jej pomiaru	
3.1. Istota konkurencyjności	91
3.2. Strategie konkurencyjne w sektorze usług	97
3.3. Źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze bankowym	100
3.4. Pomiar pozycji konkurencyjnej	113
4. Ocena systemu zapewnienia jakości usług w polskich bankach – ujęcie modelowe	
4.1. Metodyka i charakterystyka badań	118
4.2. Ocena stopnia rozpoznania oczekiwań klientów w zakresie jakości świadczonych usług	121
4.3. Ocena stopnia przygotowania systemu zapewnienia jakości w bankach	127
4.4. Ocena stopnia realizacji systemu zapewnienia jakości przez banki	131
4.5. Ocena komunikacji marketingowej banków	134
4.6. Ocena jakości usług świadczonych przez banki	137
4.7. Model jakości usług bankowych	142

5. Jakość usług bankowych a satysfakcja i lojalność klientów indywidualnych	
5.1. Metodyka badania.....	150
5.2. Segmentacja klientów na podstawie wymiarów jakości usługi bankowej	152
5.3. Charakterystyka profili demograficznych segmentów oraz poziomu satysfakcji i lojalności wobec banków	157
5.4. Klasyfikacja elementów jakości usługi bankowej w świetle modelu Kano	167
5.5. Macierzy istotność – realizacja w określaniu elementów jakości usługi bankowej wymagających poprawy	174
6. Wpływ jakości usług na pozycję konkurencyjną banków	
6.1. Metodyka badań	182
6.2. Trwałość przewagi konkurencyjnej budowanej na jakości usług w sektorze bankowym.....	185
6.3. Ocena pozycji konkurencyjnej banków.....	190
6.4. Jakość usług świadczonych klientom indywidualnym a pozycja konkurencyjna banków	205
Zakończenie.....	218
Bibliografia.....	224
Spis wykresów	242
Spis tabel.....	243
Spis rysunków	244
Aneks	246

WSTĘP

Jakość usług uznawana jest za jedno z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Uważa się także, że w sektorze bankowym pozwala uzyskać trwałą przewagę nad konkurentami. Poprzez oddziaływanie na poziom satysfakcji, a następnie lojalność klienta, wysoka jakość usług umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności.

Zwraca się również uwagę na konieczność wyróżniania się na tle pozostałych usługodawców poziomem danego czynnika przewagi konkurencyjnej, aby taką przewagę rzeczywiście osiągnąć. Oznacza to, że tylko banki oferujące usługi najwyższej jakości mogą zbudować na niej przewagę konkurencyjną. Do takiego stwierdzenia skłania fakt częstego akcentowania jakości usług w strategiach i misjach wielu banków. W takiej sytuacji można wręcz uznać, że zaniedbanie działań na rzecz poprawy jakości w banku może przynieść negatywne konsekwencje. Aby utrzymać konkurencyjność, bank musi oferować swoim klientom usługi odpowiednie, kompleksowo i przy zachowaniu wysokiej jakości. Z powyższego względu przyjmuje się, że w sektorze bankowym nie można traktować świadczenia usług o wysokiej jakości jako tylko efektu jednej z możliwych do realizacji strategii konkurencyjnych, wyróżniającego bank, lecz jako warunek niezbędny do utrzymania się na rynku.

Wyniki badań wskazują, że koszty jakości mogą pochłaniać od 30 do 50% przychodów ze sprzedaży, osiąganych z działalności prowadzonej w sektorze usług. Jednakże strategia konkurencyjna oparta na jakości może oznaczać dwa zasadniczo różniące się podejścia – z jednej strony może to być dążenie do obniżania kosztów złej jakości, z drugiej zaś podejmowanie działań skoncentrowanych na poprawie jakości usług i zwiększeniu satysfakcji oraz retencji klientów. W przypadku pierwszego ujęcia wzrost zysków będzie następował dzięki poprawie efektywności działania i obniżeniu kosztów. Drugie ujęcie natomiast pozwala podnieść rentowność poprzez osiągnięcie wyższych przychodów dzięki lepszej obsłudze klientów i w konsekwencji zwiększonej ich lojalności. W związku z koniecznością ponoszenia nakładów na budowanie wysokiej jakości usług (przynajmniej w drugim ujęciu strategii jakości), przejściowo

zyski mogą być niższe. W konsekwencji pozytywne efekty w postaci ponadprzeciętnej rentowności pojawić mogą się dopiero w długim okresie, a strategia jakości określana jest mianem strategii długofalowej.

Z powyższych względów ocena wpływu jakości usług bankowych świadczonych klientom indywidualnym na pozycję konkurencyjną banków zarówno w krótkim, jak i długim okresie stanowi istotny problem badawczy i jest obszarem nie w pełni rozpoznanym. Także mechanizm oddziaływania jakości za pośrednictwem satysfakcji i lojalności klienta na ostateczną pozycję konkurencyjną banku wymaga dokładniejszego zbadania, w szczególności w kontekście możliwości asymetrycznego oddziaływania niektórych elementów jakości usługi bankowej na satysfakcję.

Głównym celem pracy jest diagnoza i kwantyfikacja relacji zachodzących między jakością usług bankowych oraz konkurencyjnością banków, a zatem konieczna jest ocena charakteru wpływu jakości usług na satysfakcję i lojalność klientów, a następnie na pozycję konkurencyjną, stanowiącą efekt końcowy działań podejmowanych przez banki. Ponadto istotne jest zbadanie mechanizmu kształtowania jakości usług, w kontekście modelu jakości usług (modelu luk).

Cel główny rozprawy zostanie zrealizowany poprzez następujące cele szczegółowe:

- ocena realizacji poszczególnych faz systemu zapewnienia jakości wyróżnionych w modelu jakości usług bankowych (modelu luk) oraz relacji zachodzących pomiędzy następującymi po sobie fazami, a także określenie wpływu poszczególnych faz na ostateczną ocenę jakości usług bankowych,
- określenie przydatności segmentacji klientów indywidualnych na podstawie ich ocen jakości usług bankowych do identyfikacji grup najbardziej lojalnych nabywców,
- ustalenie stopnia przydatności modelu Kano oraz macierzy istotność-realizacja przy identyfikacji elementów jakości usługi bankowej najistotniejszych do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na jakości usług,

- ocena wpływu jakości usług bankowych dla klientów indywidualnych (jako czynnika przewagi konkurencyjnej) na pozycję konkurencyjną banków w krótkim i długim okresie.

W nawiązaniu do powyższych celów pracy, przyjęto hipotezę główną, iż wysoka jakość usług dla klientów indywidualnych jest istotną determinantą konkurencyjności banków w długim okresie. Z kolei hipotezy dotyczące celów szczegółowych zakładają, że:

- H1) między kolejnymi fazami systemu zapewnienia jakości, rozpatrywanymi w kontekście modelu luk, występują statystycznie istotne zależności, zaś największy wpływ na poziom jakości usług bankowych świadczonych dla klientów indywidualnych ma faza realizacji systemu zapewnienia jakości,
- H2) oceny jakości usług bankowych dokonywane przez klientów indywidualnych banków stanowią ważne kryterium segmentacji, o wysokiej przydatności do identyfikacji klientów najbardziej lojalnych, a profile demograficzne tak wyodrębnionych segmentów umożliwiają łatwe ich zidentyfikowanie,
- H3) macierz istotność-realizacja oraz model Kano pozwalają na trafną identyfikację elementów jakości usługi bankowej najważniejszych dla pozyskania lojalnego klienta, stąd można uznać je za dobre narzędzia do kształtowania jakości usług,
- H4) przewaga konkurencyjna oparta na jakości usług w sektorze bankowym ma charakter trwały, a jakość usług wpływa na pozycję konkurencyjną zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

W związku z ujęciem problemu, zakres podmiotowy rozprawy obejmuje banki działające w Polsce oraz ich klientów indywidualnych. Z kolei badania empiryczne stanowiące podstawę przeprowadzonych w pracy analiz zostały zrealizowane wśród menedżerów banków, jak i ich klientów indywidualnych.

Zakres przedmiotowy rozprawy stanowi jakość usług jako przewaga konkurencyjna banku, stąd obejmuje zarówno związane z jej tworzeniem fazy systemu zapewnienia jakości rozpatrywane według ujęcia prezentowanego przez model luk, jak i mechanizm przekładania się jakości usług na satysfakcję i lojalność klientów, a w etapie końcowym na wyniki finansowe banków.

Zakres czasowy rozprawy obejmuje okres 1999-2008, przy czym badania empiryczne oparte na źródłach pierwotnych pochodzą z lat 1999-2006, a wyniki badań stanowiących źródła wtórne oraz dane statystyczne dotyczą okresu 2003-2008. Z kolei zakresem przestrzennym praca obejmuje obszar Polski.

Bazę źródłową zasadniczej części pracy (dwóch rozdziałów empirycznych) stanowią wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora oraz przez Katedrę Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu przy współudziale autora. Badania te, poza jednym wyjątkiem, miały zasięg ogólnopolski. Metodą badawczą w przypadku czterech badań był wywiad bezpośredni, a w przypadku dwóch pozostałych - ankieta pocztowa. Badania te dotyczyły:

- identyfikacji istotności atrybutów jakości usług bankowych (w dwóch badaniach przeprowadzonych w 1999 roku uczestniczyło odpowiednio 1111 klientów indywidualnych oraz 547 menedżerów bankowych);
- oceny fazy przygotowania i realizacji systemu zapewnienia jakości oraz oceny jakości usług bankowych przez menedżerów, a także klientów indywidualnych (dwa badania zrealizowane w 2003 roku w oparciu o próby obejmujące 982 klientów banków oraz 295 menedżerów banków);
- oceny komunikacji marketingowej banków (badanie zrealizowane w oparciu o próbę 1074 klientów indywidualnych w 2004 roku);
- wpływu elementów jakości usługi bankowej na satysfakcję oraz lojalność klientów (badanie zrealizowane w oparciu o próbę 307 klientów banków w 2006 roku).

Ponadto podstawą analiz zamieszczonych w ostatnim rozdziale pracy są wyniki badań realizowanych w latach 2003-2008 przez ARC Rynek i Opinia, Pracownię Badań Społecznych oraz TNS OBOP metodą mystery shopping, mających na celu ocenę poziomu jakości usług bankowych dla klientów indywidualnych, służące przygotowaniu rankingu Przyjazny Bank. Obok nich zostały również wykorzystane dane statystyczne za lata 2003-2008, dotyczące sytuacji finansowej banków działających w Polsce, pochodzące z publikacji NBP, KNF i Gazety Bankowej.

W studiach literaturowych natomiast oparto się na polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania (w tym konkurencyjności przedsiębiorstw i strategii konkurencyjnych), marketingu (w tym jakości usług, satysfakcji i lojalności klienta), zarządzania jakością (w tym jakości usług oraz metod badania i systemów zarządzania jakością).

W pracy zastosowane zostały metody krytycznej analizy literatury oraz syntezy, a ponadto wnioskowanie indukcyjne i dedukcyjne. Podczas analizy danych zastosowano model Kano, macierz istotność-realizacja oraz proste i złożone metody statystyczne, w tym analizę czynnikową, analizę skupień, modele ekonometryczne, metody taksonomiczne, miary korelacji, miary statystyki opisowej oraz testy statystyczne.

Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Całość uzupełniają spisy wykorzystanej literatury i pozostałych źródeł, a także wykresów, tabel i rysunków zamieszczonych w pracy. W aneksie zamieszczone zostały natomiast podstawowe informacje o przeprowadzonych badaniach wśród klientów indywidualnych i menedżerów banków, w tym ocena reprezentatywności badań oraz kwestionariusze.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny i stanowi wprowadzenie do problematyki jakości usług bankowych oraz sposobów jej pomiaru. W zakresie powyższych zagadnień podjęto próbę syntetycznego przeglądu oraz krytycznej analizy literatury. W rozdziale zaprezentowane zostały stosowane ujęcia pojęcia jakości, a także klasyfikacje elementów jakości usługi. Dokonano przeglądu wdrożeń systemów zarządzania jakością w bankach i wynikających z tego korzyści. Ponadto zaprezentowano metodę SERVQUAL oraz przegląd prezentowanych w literaturze uwag i modyfikacji. Następnie został scharakteryzowany model jakości usług oraz macierz istotność-realizacja wraz z propozycjami jej modyfikacji.

Rozdział drugi ma charakter teoretyczno-poznawczy i jest poświęcony przeglądowi roli jakości w tworzeniu satysfakcji i budowaniu lojalności klientów. W części poświęconej satysfakcji określono istotę pojęcia i scharakteryzowano metody stosowane do klasyfikacji elementów jakości usługi w modelu Kano, a także

przedstawiono uzupełnioną wersję modelu. W dalszej części rozdziału przeprowadzono przegląd definicji lojalności oraz czynników ją kształtujących. W ostatniej części natomiast dokonano przeglądu weryfikowanych empirycznie modeli ukazujących zależności występujące między jakością usług a satysfakcją i lojalnością klienta oraz rentownością przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim, mającym charakter teoretyczny, dokonano przeglądu definicji konkurencyjności oraz strategii konkurencyjnych stosowanych w sektorze usług. W dalszej części zostały scharakteryzowane źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze bankowym, ze szczególną koncentracją na tych, zapewniających trwałą przewagę. Konsekwencją posiadania przewagi konkurencyjnej banku jest osiągnięta pozycja konkurencyjna, stanowiąca wymienny indyktor konkurencyjności. Z tego względu w ostatniej części rozdziału dokonano przeglądu miar i metod stosowanych do ocen pozycji konkurencyjnej.

Rozdział czwarty zawiera ocenę faz systemu zapewnienia jakości usług w sektorze bankowym w Polsce, rozpatrywanych według ujęcia modelu luk. Została dokonana ocena realizacji poszczególnych faz - rozpoznania oczekiwań klientów, a następnie przygotowania i realizacji systemu zapewnienia jakości oraz komunikacji, a w końcowej fazie poziomu jakości usług świadczonych dla klientów indywidualnych. Ponadto po raz pierwszy w Polsce oceniono zależności występujące pomiędzy nimi. W ten sposób możliwe było określenie poziomu jakości usług bankowych oraz przyczyn niedoskonałości.

Relacje zachodzące między jakością usług bankowych oraz satysfakcją i lojalnością klientów indywidualnych banków zostały poddane ocenie w rozdziale piątym. Określono przydatność ocen jakości usług bankowych jako kryterium segmentacji, służące wyodrębnieniu grup klientów najbardziej lojalnych. Następnie dokonano klasyfikacji elementów jakości w oparciu o model Kano oraz wskazano, które elementy są najważniejsze z punktu widzenia kształtowania satysfakcji i lojalności klientów. Na podstawie macierzy istotność-realizacja wyznaczono elementy jakości usługi bankowej najważniejsze dla budowania przewagi konkurencyjnej. W ostatniej części rozdziału zamieszczone zostały również rozważania na temat oceny

przydatności uzupełnionego modelu Kano oraz macierzy istotność-realizacja i jej modyfikacji do określania elementów jakości usługi bankowej najważniejszych do budowania przewagi konkurencyjnej.

Ostatni, zamykający pracę rozdział szósty stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy budowana przez banki w Polsce w oparciu o jakość usług przewaga konkurencyjna jest trwała, a także jaki jest wpływ poziomu jakości usług na pozycję konkurencyjną banków. W związku z tym, scharakteryzowane zostały wyniki analiz mających na celu ocenę stabilności ocen jakości usług bankowych w czasie – w latach 2003-2008. Ponadto porównano oceny pozycji konkurencyjnej banków na podstawie wskaźnika ROE oraz miernika taksonomicznego. W końcowej części zaś zbadany został wpływ jakości usług bankowych na pozycję konkurencyjną mierzoną zarówno wskaźnikiem ROE, jak i miernikiem taksonomicznym.

1. JAKOŚĆ USŁUG I JEJ POMIAR

1.1. Istota jakości

Idea jakości funkcjonuje od początku świata, a jej elementy można znaleźć już w Biblii¹. Dowody przypisywania dużego znaczenia jakości i bardzo rygorystyczne przepisy sankcjonujące jej brak można odnaleźć również w Kodeksie Hammurabiego, chińskich Kronikach etykiety, czy prawodawstwie fenickim². Jednak definicje jakości pojawiają się dopiero w koncepcjach Platona i Arystotelesa³. Łacińskie określenie „qualitas”, którego tłumaczeniem jest słowo „jakość” wprowadził natomiast Ciceron na bazie słowa greckiego „poiotes”⁴.

Podstawy współczesnych metod zarządzania jakością stworzono w latach dwudziestych oraz trzydziestych XX wieku w USA. Powstała wówczas definicja sterowania jakością, które według jej autora G. Edwardsa występuje wówczas, „gdy kolejno wykonane artykuły handlowe mają parametry bliższe sąsiadom i bardziej odpowiadają zamiarom projektanta, aniżeli miałyby to miejsce przy zaniechaniu takich

¹ Świadczy o tym m.in. opis stworzenia świata w Księdze Rodzaju „A Bóg widział, że wszystko, co uczynił, było bardzo dobre”, wskazujący że od początku istnienia świata można było wskazać rzeczy lepsze (dobre) oraz gorsze (złe). Patrz również: W. Ostasiewicz (red.), Ocena i analiza jakości życia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 111

² Zgodnie z punktem 229 kodeksu Hammurabiego jeżeli „dom zawalił się zabijając jego mieszkańców”, budowniczy tego domu powinien również zostać „uśmiercony”. W kodeksie tym pojawia się również zapis, iż: „jeśli murarz dom obywatelowi zbudował a pracy swej nie sprawdził i mur się pochylił, murarz ten za srebro swoje własne mur ten umocni”. Zgodnie z chińskim Kodeksem etykiety uznawano, iż „...narzędzia poniżej standardów nie mogą być dopuszczone do sprzedaży na rynku; wozy poniżej standardów nie mogą być dopuszczone do sprzedaży na rynku, bawełna i jedwab, których jakość i rozmiary nie posiadają wymaganych parametrów, nie mogą być dopuszczone do sprzedaży na rynku”. W Fenicji z kolei w przypadku powtórnego stwierdzenia złej jakości wyrobów rękodzieła, jego wytwórcom obcinano ręce. Szerzej m.in. w: W. Ostasiewicz (red.), Ocena i analiza... op. cit., s. 110; M. Jedliński, Jakość w nowoczesnym zarządzaniu, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000, s. 13; J. Łańcucki (red.), Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 18; R. Karaszewski, TQM, teoria i praktyka, Dom Organizatora, Toruń, 2001, s. 79

³ Platon, jako pierwszy filozof zajmujący się jakością zdefiniował to pojęcie jako „pewien stopień doskonałości” i uważał, że jakość jest „sądem wartościującym” a jeśli „nie ma użytkownika, to nie ma takiego sądu”. Z kolei Arystoteles twierdził, że jakością jest „to, na mocy czego rzeczy są w pewien sposób określone” i wyróżniał rodzaje jakości, takie jak: stan i dyspozycja, wrodzone zdolności, forma i zewnętrzny kształt rzeczy oraz jakości doznaniowe. Według Arystotelesa jakość jest jedną spośród dziesięciu podstawowych kategorii, wśród których wyróżniał jeszcze substancję, ilość, relację, czas, miejsce, położenie, działanie, posiadanie, doznawanie. Szerzej m.in. w: K. Lisiecka, Kreowanie jakości, Uwarunkowania – strategie – techniki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 34-35; E. Skrzypek, Jakość i efektywność, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 15

⁴ E. Skrzypek, Jakość... op. cit., s. 15

działań”. Z kolei W. Shewhart postawił tezę, iż „im wyższa jakość, tym niższy koszt”, która początkowo była uznawana za kontrowersyjną, zaś obecnie jest akceptowana⁵.

Tabela 1. Ewolucja treści pojęcia jakości i sposobów jej zapewnienia

Treść pojęcia jakości	Sposoby zapewnienia jakości
Jakość powiązań z otoczeniem i odpowiedzialność społeczna	Panowanie nad jakością
Jakość pracy i kultura pracy	Zarządzanie jakością
Jakość technologiczna	Regulacja jakości
Jakość produktu	Kontrola jakości

Źródło: K. Lisiecka, Kreowanie jakości, Uwarunkowania – strategie – techniki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 115

Pojęcie jakości jest pojmowane wieloznacznie, a przyczyną trudności z definiowaniem jest powszechność zjawiska jakości oraz częste traktowanie jej w badaniach naukowych w sposób wynikający ściśle z branżowego punktu widzenia. Znaczenie jakości ewoluowało od jakości produktu w latach 60-tych XX wieku kojarzonej z kontrolą jakości i eliminacją braków, poprzez określanie punktów krytycznych w procesie technologicznym i ich eliminację, a następnie wprowadzanie kultury jakości z motywowaniem pracowników, osiągając aktualny etap rozwoju, w którym wzrasta znaczenie relacji z otoczeniem, klient pozostaje w centrum uwagi, przy czym równocześnie wzrasta odpowiedzialność społeczna⁶.

Z kolei N. Kano uważa, że można wyróżnić trzy kolejne okresy w rozwoju nauki o jakości. W pierwszym - okresie kontroli jakości, którego reprezentantami są W. Shewhart i W. Deming, główny nacisk był położony na zaspokojenie podstawowych potrzeb klienta. W kolejnym okresie, z którym związani są J. Juran i K. Ishikawa priorytetem stało się podnoszenie poziomu jakości, stąd dążono do zaspokajania oczekiwań klienta. Obecnie - w okresie kreacji jakości dąży się do zaspokojenia potencjalnych potrzeb klienta⁷.

⁵ G. Konarzewska-Gubała (red.), Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 18-21

⁶ K. Lisiecka, Kreowanie jakości... op. cit., s. 33, 114-115

⁷ S.Ch. Ting, Ch.N. Chen, The Asymmetrical and Non-linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction, Total Quality Management, 2002 nr 4, s. 547-548

Tabela 2. Ujęcia pojęcia jakości

Ujęcie	Zmienne definicyjne	Podlegająca dyscyplina
Transcendentne	Wrodzona doskonałość	Filozofia
Zorientowane na produkt	Liczba pożądanych atrybutów	Ekonomia
Zorientowane na użytkownika	Satysfakcja klienta	Ekonomia, marketing, zarządzanie operacyjne
Wytwórcze	Zgodność z wymaganiami	Zarządzanie operacyjne
Zorientowane na wartość	Przystępna doskonałość	Zarządzanie operacyjne

Zródło: L.B. Forker, Quality: US, Japanese, and Soviet Perspectives, Academy of Management Executive, 1991 nr 4, s. 64

Pojęcie jakości jest definiowane przez poszczególnych autorów w zróżnicowany sposób, przy czym można wyróżnić pięć sposobów rozumienia tego pojęcia. Według pierwszego ujęcia zorientowanego na określone atrybuty produktu, jakość rozpatrywana jest przez pryzmat posiadania (lub nie) przez produkt określonych cech, których występowanie podnosi jego jakość. Na podstawie listy cech można wyznaczyć obiektywną miarę jakości jako sumę (ważoną lub nieważoną) wartości atrybutów produktu, które są pożądane. Zgodnie z drugim ujęciem procesowo-produkcyjnym „jakość jest to zgodność ze specyfikacjami”, czyli jej poziom zależy od tego jak blisko wyznaczonych przez projektanta wartości pożądanych znajdują się rzeczywiste wartości cech danego produktu. Ujęcie to pozwala również ustalić wartość obiektywnego miernika jakości. Z kolei według ujęcia zorientowanego na użytkownika jakość jest uzależniona od stopnia satysfakcji klienta. Jakość nie jest określana przez producenta, lecz zależy od oczekiwań nabywcy. Produkt spełniający oczekiwania klienta w większym stopniu posiada zgodnie z powyższym ujęciem wyższą jakość. Za produkt o najwyższej jakości uznawany jest ten, który najlepiej jest dopasowany do oczekiwań i wymagań klienta. W czwartym ujęciu jakość jako zorientowana na wartość oznacza „stopień doskonałości, uwarunkowany przez zakres kontroli zmienności procesowej przy zaakceptowanym koszcie producenta, możliwy do osiągnięcia przez nabywcę przy akceptowalnej cenie”. Zgodnie z powyższym rozumieniem pozytywna ocena jakości będzie dokonana przez każdego klienta, który dokona zakupu (gdyż zgodnie z definicją wartość reprezentowana przez produkt przekracza ustaloną cenę). W ostatnim ujęciu transcendentnym jakość określana jest

jako „stan doskonałości wyrażający subtelność i wyrafinowaną jakość, wyraźnie odmienną od niskiej jakości” i pomimo iż trudna jest do zdefiniowania, można ją poznać przez doświadczenie. Wadą tego ujęcia jest brak możliwości dokonania obiektywnej oceny jakości ze względu na różne gusta i upodobania klientów⁸.

Do powyższej klasyfikacji nawiązuje także ta, która została zaproponowana przez K. Lisiecką. Zostały wyróżnione trzy podejścia do definicji wartościujących jakości – oparte na wartości użytkowej produktu, stopniu zaspokojenia potrzeb przez produkt, a także ocenie efektywności gospodarowania. Według K. Lisieckiej jednak oceny jakości nie można ograniczać tylko do cech i właściwości technicznych, lecz należy uwzględnić ponadto związane z tym zagadnienia marketingowe, prawne, ekologiczne, kulturowe oraz etyczne⁹.

Początki uwzględniania przy określaniu poziomu jakości punktu widzenia klienta sięgają lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku i zgłoszonego na ten temat postulatu A.V. Feigenbauma¹⁰. Spełnienie oczekiwań klienta stanowi podstawę wielu definicji jakości, przy czym poszczególni autorzy akcentują dodatkowo również inne elementy, takie jak m.in.: sposób wyceny jakości, ponoszenie minimalnych nakładów, świadczenie usługi bez popełniania błędów, czy też antycypowanie przyszłych wymagań nabywcy. Według W. Deminga jakość to „przewidywalny stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach”, a ponadto „dopasowaniu do wymagań rynku”. Ph. Crosby uważa, że jakość to zgodność z wymaganiami klienta, a jej miarą jest pieniądz. J. Juran i F. Gryna z kolei uważają, że jakość to „przydatność użytkowa”¹¹. A.V. Feigenbaum w definicji określa jakość jako „ogół charakterystyk wyrobu lub usługi w sferach marketingu, projektowania i obsługi, dzięki którym użytkowane wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta”¹².

⁸ L.B. Forker, S.K. Vickery, C.L.M. Droge, The Contribution of Quality to Business Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 1996 nr 8, s. 45; W. Ostasiewicz (red.), *Ocena i analiza...* op. cit., s. 118-120; J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 122-123

⁹ K. Lisiecka, *Kreowanie jakości...* op. cit., s. 36-37

¹⁰ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 203

¹¹ K. Opolski (red.), *Doskonalenie jakości w bankach*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2002, s. 24

¹² M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 14

Tabela 3. Elementy akcentowane w definicjach jakości

Elementy akcentowane	G. Edwards	W. Deming	Ph. Crosby	A.V. Feigenbaum	J. Bank	J. Oakland	T. Ansell
Zgodność z projektem	+						
Podobieństwo wykonania kolejnych artykułów / jednorodność	+	+					
Niezawodność		+					
Brak błędów							+
Niskie / minimalne koszty		+			+		
Miarą jakości jest pieniądz			+				
Oferowania produktu po właściwej cenie							+
Dopasowaniu do wymagań rynku / klienta		+	+	+			+
Ogół charakterystyk wyrobu lub usługi w sferach marketingu, projektowania i obsługi				+			
Pełne zaspokojenie potrzeb klienta					+	+	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Opolski (red.), Doskonalenie jakości w bankach, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2002, s. 24; M. Urbaniak, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004, s. 14; J. Bank, Zarządzanie przez jakość, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 94; T. Ansell, Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s. 2

J. Bank określa jakość jako „pełne zaspokojenie określonych potrzeb klienta przy minimalnych kosztach własnych”¹³. Z kolei dla J. Oaklanda jakość to „zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb”¹⁴. T. Ansell natomiast definiuje jakość jako „dawanie klientom tego, co chcą otrzymać wtedy, kiedy zechcą, po właściwej cenie bez popełniania błędów”¹⁵. Zbliżone ujęcie jest prezentowane w definicji jakości opartej na perfekcji, w której podkreśla się pełne dopasowanie usługi do wymagań klienta oraz działanie bez usterek. Aby zapewnić taki stan niezbędne jest zapobieganie w kolejnych fazach procesu dostarczania usługi pojawieniu się wad¹⁶. W związku z nakreślonym we wstępie rozprawy celem szczegółowym związanym z oceną zależności między realizacją poszczególnych faz w modelu luk oraz ich wpływem na

¹³ J. Bank, Zarządzanie przez jakość, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 94

¹⁴ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością... op. cit., s. 14

¹⁵ T. Ansell, Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s. 2

¹⁶ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2000, s. 24

oceny jakości usług, jakość usług w pracy będzie utożsamiana z ostatnią definicją opartą na perfekcji.

Na różnorodność definicji jakości wpływa także możliwość przyjmowania jednej z dwóch perspektyw przy definiowaniu jakości. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, czyli z perspektywy wewnętrznej jakość będzie rozpatrywana jako stopień zgodności z przyjętymi standardami. Podejście takie akcentuje aspekt techniczny i nawiązuje do tradycyjnego definiowania jakości. Z kolei z punktu widzenia klienta, a zatem perspektywy zewnętrznej – o poziomie jakości decyduje użyteczność i stopień spełnienia wymagań. Ujęcie to wprowadza dodatkowy wymiar humanistyczny i nadaje charakteru marketingowego jakości. Połączeniem tych dwóch możliwych podejść jest definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Kontroli Jakości, zgodnie z którą „jakość to suma cech wyrobu lub usługi, decydująca o zdolności do zaspokojenia określonych potrzeb”¹⁷.

Podkreśla się także, że jakość postrzegana przez klienta jest kategorią subiektywną, wynikającą ze stopnia spełnienia jego wymagań dotyczących cech użytkowych, wyglądu i bezpieczeństwa¹⁸. W definicjach jakości koncentrujących się na kliencie i jego oczekiwaniach, zwraca się często uwagę na ich zmienność w czasie i trudności związane z przewidywaniem. Zapewnienie jakości usług wymaga ciągłego przewidywania potrzeb i spełnianie wymagań klientów, aby ich usatysfakcjonować. Z powyższego względu bardzo ważne jest poznanie potrzeb i oczekiwań klientów oraz ich hierarchii ważności¹⁹.

Uważa się także, iż działania zmierzające do poprawy jakości w obszarach, które nie odpowiadają oczekiwaniom i potrzebom klientów nie prowadzą do zwiększenia ich satysfakcji²⁰. Równocześnie, uwzględniając sposób traktowania przez usługodawcę wymagań i oczekiwań klienta można wyróżnić trzy poziomy dojrzałości

¹⁷ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 115; J. Otto, *Marketing relacji...* op. cit., s. 123; A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 264

¹⁸ K. Opolski, K. Polkowski, *Jakość usług w bankach. Diagnoza działań poprawy jakości w polskim sektorze bankowym – wyniki badań (cz. I)*, *Bank i Kredyt*, 2002 nr 7, s. 43

¹⁹ R.F. Blanchard, R.L. Galloway, *Variation in the Perception of Quality with Lifestyle in Retail Banking*, *International Journal of Bank Marketing*, 1996 nr 1, s. 22

²⁰ E. Sivadas, J.L. Baker-Prewitt, *An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2000 nr 2, s. 74

jakościowej. Na pierwszym poziomie spełniane są tylko podstawowe wymagania klienta i dba się o świadczenie usługi zgodnie ze specyfikacją, co może okazać się na rynkach konkurencyjnych, w związku ze wzrostem wymagań klienta, niewystarczające dla zapewnienia rozwoju firmy. W celu przejścia na wyższy poziom dojrzałości jakościowej należy poznać dokładniej oczekiwania nabywcy i systematycznie poprawiać poziom usług, aby nadążać za jego wymaganiami. Na ostatnim najwyższym poziomie usługodawca wyprzedza zgłaszane przez klienta wymagania i stara się rozpoznać jego „ukryte” potrzeby, dzięki czemu zwiększa się poziom zadowolenia i lojalności klienta²¹.

Tabela 4. Poziomy dojrzałości jakościowej

Poziom	Rozumienie jakości
I	Zgodność usługi z normą, projektem, specyfikacją
II	Spełnienie oczekiwań klienta dotyczących wymagań stawianych usłudze
III	Spełnienie wymagań stawianych przez klienta usłudze oraz pozytywne zaskoczenie poprzez spełnienie ukrytych, zwykle nie zgłoszonych wymagań i oczekiwań klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Grudowski, System zarządzania jakością wg normy ISO 9001 w małej firmie. Dokumentacja. Wdrażanie. Audit, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, s. 14

Oczekiwania klientów stale wzrastają, przez co ich oceny jakości usług stają się bardziej krytyczne²². W kontekście podnoszenia jakości usług podkreślana jest także ogromna rola klienta niezadowolonego, który jest określany mianem latarnika morskiego lub prężnego klienta. Dzięki takiemu klientowi, oczekującemu stale czegoś nowego, dostawca usługi jest zmuszony do ciągłego uczenia się i dbania o jakość²³.

Jakość usług wpływa na jakość życia, zaś wzrost jakości życia, oznaczający większe zadowolenie oddziałuje motywująco na oferowanie usług charakteryzujących się coraz wyższym poziomem jakości. Można stąd stwierdzić, iż między jakością usług oraz jakością życia występuje sprzężenie zwrotne. O randze jakości usług oraz

²¹ P. Grudowski, System zarządzania jakością wg normy ISO 9001 w małej firmie. Dokumentacja. Wdrażanie. Audit, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, s. 14-15

²² B.R. Lewis, J. Orledge, V.W. Mitchell, Service Quality: Student's Assessment of Banks and Building Societies, International Journal of Bank Marketing, 1994 nr 4, s. 4

²³ F. Wiersema, Integracja z klientem, Oficyna Wydawnicza Logos, Warszawa 1997, s. 144

ich ogromnym wpływie na jakość życia świadczy udział usług w tworzeniu PKB, który w Polsce przekracza 60%²⁴.

1.2. Cechy usługi bankowej a postrzegana jakość

Trudności z ustaleniem standardów jakości w sektorze usługowym, spowodowały, że koncepcję zarządzania jakością usług rozpoczęto stosować znacznie później niż w przemyśle. Problemy te wynikały w przypadku sektora finansowego z faktu, iż potrzeby klientów nabywających usługi finansowe są trudniejsze do rozpoznania i trafnego zdiagnozowania niż w przypadku produktu przemysłowego. Ponadto brak standardowej usługi finansowej wynika z faktu dostosowywania jej cech do rodzaju klienta, któremu jest oferowana. Klient banku nie wykaże tolerancji na ewentualne odchylenia od właściwej wysokości salda rachunku, czy też raty kredytu, podczas gdy w przypadku produktów przemysłowych dopuszczalne są w pewnym ściśle określonym zakresie ewentualne niewielkie odchylenia, a jedynie produkty w przypadku których zostaną przekroczone, są odrzucane podczas kontroli jakości. Równocześnie usługi finansowe nie są zwykle sprzedawane jednorazowo, lecz często przyjmują formę długookresowych kontraktów²⁵.

Specyficzne cechy usługi bankowej sprawiają, że jej jakość nie jest identyczna przy każdym świadczeniu klientowi. Osoba otrzymująca usługę w banku, może odchodzić z placówki za każdym razem z innym wrażeniem. Wynika to między innymi z niematerialności usług, które mimo, iż powstają przy zastosowaniu materialnych czynników (taki jak np. formularze, wyposażenie techniczne), w przeciwieństwie do produktów przemysłowych nie są tworzone z materialnych surowców, czy półproduktów i w konsekwencji nie przyjmują materialnej postaci. Nie można ich w związku z tym przed zakupem zobaczyć, usłyszeć, poczuć ani spróbować. Jakość usługi bankowej z powodu jej niematerialności nie wynika z cech fizycznych, lecz z procesu świadczenia. Aby zniwelować ten problem, banki dostarczają klientom materialnych dowodów usługi (np. czek, książeczka, karta) oraz dbają o kreowanie przy pomocy środków materialnych właściwego wizerunku.

²⁴ J. Łańcucki (red.), Podstawy kompleksowego zarządzania... op. cit., s. 10-12

²⁵ K. Polkowski, Jakość w bankach, Problemy Jakości, 1999 nr 10, s. 26

Wizerunek jest tworzony przy pomocy takich narzędzi, jak: symbole (nazwa i logo banku, nazwy marek oferowanych usług), nowoczesne i funkcjonalne wyposażenie, charakterystyczny wygląd placówki bankowej, sugerujące szybkość działania i efektywność, materiały informacyjne, przygotowanych do sprawnego i szybkiego obsługi pracowników oraz bonusów finansowych dla klientów (np. czekających w kolejce dłużej niż obiecuje bank). Usługi bankowe cechuje niska częstotliwość zakupu oraz brak dopuszczalnego poziomu błędu (np. uznanie konta kwoto 99,99 zł zamiast 100 zł), oznaczający iż w przeciwieństwie do towaru usługa bankowa jest albo dobra albo zła. Gdy usługa jest już realizowana nie można jej odrzucić, w przeciwieństwie do wadliwego towaru. Ponadto klient jest współtwórcą usługi, dostarczając niezbędnych do jej świadczenia informacji, co powoduje jednoczesność produkcji i konsumpcji usługi bankowej, skutkującą heterogenicznością oraz trudnościami ze standaryzacją, a także oznacza, iż klient również wpływa na ostateczną jakość usługi. Usługi finansowe, w związku z ich niezbędnością do poprawnego funkcjonowania zarówno gospodarstw domowych, jak i przedsiębiorstw uznawane są za usługi zaspokajające podstawowe potrzeby konsumenta²⁶. Relatywnie duże znaczenie, większe niż w przypadku pozostałych kategorii usług, ma dla odbiorców usług bankowych stosunek ceny do postrzeganej przez nich jakości²⁷.

W celu zaradzenia problemom związanym z cechami usług banki mogą podejmować działania na rzecz ich zniwelowania i dążyć do wyróżnienia się na tle konkurencji. Rozwiązaniem stosowanym w związku z niematerialnością usługi jest dołączanie wymiernych wskaźników jej świadczenia a także dążenie do wyróżnienia się np. nowoczesnością, czy fachowością personelu, z którymi usługa zostanie skojarzona. W związku z kolejną cechą usług – różnorodnością oznaczającą różny jej poziom ze względu na świadczenie przez różnych pracowników, a także wykazywanie przez tego samego pracownika większego lub mniejszego zaangażowanie banki mogą zaoferować klientom atrakcyjniejsze pakiety usług, lepsze rozwiązania technologiczne

²⁶ R. Daniluk, Czynniki wpływające na jakość usług w banku, *Problemy Jakości*, 2000 nr 4, s. 35-36; M. Kieźel, *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 75

²⁷ K. Walkowiak, Znaczenie jakości usług bankowych, *Marketing Serwis*, 1997 nr 3, s. 23

lub zadbać o wysoko wykwalifikowany personel²⁸. Z kolei nierozdzielność usługi oznaczająca obecność klienta podczas jej świadczenia stwarza możliwości wyróżnienia się poprzez zindywidualizowaną obsługę i dążenie do lepszego zaspokojenia większej liczby potrzeb klientów²⁹.

1.3. Klasyfikacja elementów jakości usług

Jakość usług stanowi przedmiot zainteresowań wielu autorów od przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku³⁰. W kolejnych opracowaniach prezentowane były różne klasyfikacje elementów jakości usług i dokonywano oceny ich znaczenia dla klientów przy wyborze oferty przedsiębiorstwa oraz dla usługodawcy przy dążeniu do pozyskiwania stałych, lojalnych nabywców.

Postrzegana jakość oferowanych usług jest rezultatem procesów operacyjnych (tzw. jakości technicznej) oraz kontaktów pomiędzy klientem i świadczącym usługę (tzw. jakości funkcjonalnej). Jakość techniczna obejmuje w związku z tym takie elementy, jak: szybkość, niezawodność, solidność, poprawność, filozofię negocjowania oraz jakość kadr. Jakość funkcjonalna z kolei dotyczy sposobu uzyskiwania usługi przez klienta i obejmuje interakcje z pracownikami, procedurami i systemem oraz renomę i materialne warunki świadczenia usługi³¹. Zarówno jakość techniczna, jak i funkcjonalna są ważne przy dokonywaniu ogólnej oceny jakości przez klienta, jednak elementy jakości funkcjonalnej zwykle wywierają na ocenę końcową nieco większy wpływ³². Ponadto do najważniejszych kryteriów branych pod uwagę podczas wyboru banku przez klientów należą elementy zaliczane do jakości funkcjonalnej³³. Jakość techniczną można podnieść poprzez wdrożenie nowych

²⁸ Szerzej o roli personel bankowego w kształtowaniu jakości usług bankowych i tworzeniu przewagi konkurencyjnej m.in. w: J. Garczarczyk (red.), *Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych - diagnoza, determinanty, segmentacja*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000; W. Przybylska-Kapuścińska, *Strategie marketingu-mix w polskich bankach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 1998 nr 1, s. 67-68

²⁹ A. Payne, op. cit., s. 136-138

³⁰ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 78

³¹ Ch. Grönroos, *A Service Quality and its Marketing Implications*, *European Journal of Marketing*, 1984 nr 4, s. 37-39; M. Kieźel, *Marketing relacyjny...* op. cit., s. 56

³² Ch. Grönroos, *A Service Quality...* op. cit., s. 41

³³ M. Zineldin, *Bank Strategic Positioning and Some Determinants of Bank Selection*, *International Journal of Bank Marketing*, 1996 nr 3, s. 20-22

rozwiązań technicznych, czy też wprowadzenie innowacji operacyjnych. Z kolei w zakresie jakości funkcjonalnej związanej bezpośrednio z tym jak usługa jest świadczona zmiany może przynieść odpowiednie motywowanie personelu, prowadzenie szkoleń i dbanie o wysoki stopień kompetencji pracowników obsługi klienta³⁴.

Dla menedżerów bankowych szczególnie istotne dla właściwego rozumienia co w odbiorze klienta tworzy jakość usługi jest dokonanie pomiaru dwóch wymiarów jakości - procesu (jak usługa jest dostarczana) oraz wyniku (tego co klient otrzymuje), a także relacji tych dwóch wymiarów z satysfakcją klienta. Proces obejmuje aspekty odbywającej się interakcji między klientem oraz usługodawcą, czyli elementy związane zachowaniem pracowników podczas świadczenia usługi – uprzejmość, życzliwość, empatię, rozumienie potrzeb klienta, natychmiastowe świadczenie usługi. Wynik natomiast dotyczy ostatecznego rezultatu świadczenia usługi bankowej i jest zależny od umiejętności i wiedzy pracowników oraz możliwości organizacji i jej pracowników „dotrzymania obietnic”, a także rozwiązywania ewentualnych problemów, jeżeli pojawią się. Wiedza o powyższych wymiarach jakości szczególnie istotna jest dla zarządzających instytucjami finansowymi, gdyż jakość usług może stanowić podstawę strategii dyferencjacji stosowanej w walce konkurencyjnej na rynku. Nabywcy posiadają stosunkowo wąską strefę tolerancji dla wyniku, w ramach którego oczekują dostarczenia usługi podstawowej. W przypadku drugiego wymiaru jakości – procesu klienci posiadają szerszą strefę tolerancji oraz niższe oczekiwania w zakresie sposobu wykonania³⁵.

Elementy jakości usługi można również podzielić na obiektywne (takie, które będą postrzegane w sposób spójny, identyczny przez klientów) oraz subiektywne (których percepcja u poszczególnych klientów może się różnić). Do elementów obiektywnych można zaliczyć np. dostępność gotówki w bankomacie, która albo jest, albo jej nie ma. Ocena dostępności będzie identyczna, niezależnie od cech charakteru czy oczekiwań klienta. Z kolei subiektywnym elementem jakości są m. in. uprzejmość

³⁴ Por. A. Styś (red.), Marketing usług, PWE, Warszawa 2003, s. 91

³⁵ G.H. McDougall, T.J. Levesque, Benefit Segmentation Using Service Quality Dimensions: An Investigation in Retail Banking, International Journal of Bank Marketing, 1994 nr 2 s. 15-21

personelu, czy też szybkość obsługi postrzegane przez klientów w różny sposób. Bardzo rozpowszechniony jest również podział na elementy jakości miękkie (związane z interakcjami interpersonalnymi) i twarde (reprezentujące fizyczne aspekty usługi). Do elementów twardych można zaliczyć wyposażenie, budynki oraz elementy materialne. Do elementów miękkich można zaliczyć nastawienie personelu³⁶.

W jednym z ujęć, opierającym się na wcześniej wyodrębnianych, wymiarach jakości, każdy z elementów usługi klasyfikowany jest jako związany z procesem lub wynikiem, subiektywny lub obiektywny oraz miękki lub twardy. Autorzy wskazują, że w przypadku usług bankowych dominują elementy jakości związane z procesem (78%), ponadto przeważają elementy o charakterze obiektywnym (58%) i twarde (57%). Powyższa sytuacja ma swoje implikacje dla działań podejmowanych w walce konkurencyjnej na rynku bankowym. Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość, należy skoncentrować się na elementach związanych z procesem, z powodu ich większego znaczenia dla klientów. Ponadto nie można pozwolić na pogorszenie poziomu elementów związanych z wynikiem³⁷.

1.4. Systemy zarządzania jakością

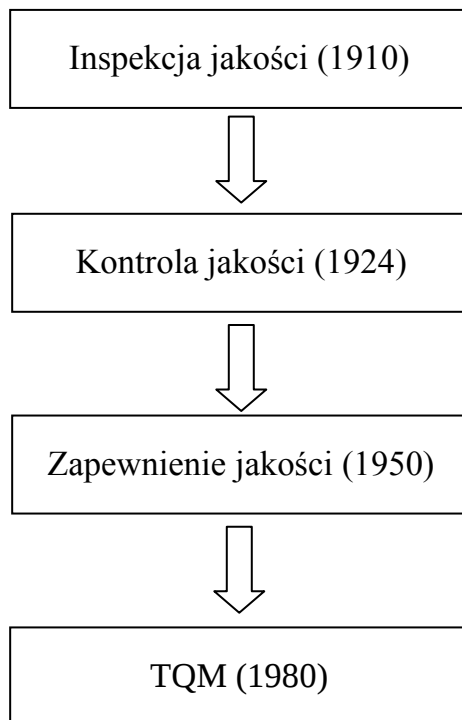
W rozwoju kompleksowego zarządzania jakością można wyróżnić cztery etapy. W ramach pierwszego etapu zapoczątkowanego w 1910 roku działania koncentrowały się głównie na sprawdzaniu zgodności produktu z prototypem stąd nazwa inspekcja jakości. W drugiej fazie określanej mianem kontroli jakości, mającej początek w 1924 roku, prowadzono już standaryzację, pojawiło się planowanie jakości oraz księga jakości. W fazie trzeciej od 1950 roku podejmowano już liczniejsze działania, aby jakość produktu odpowiadała potrzebom nabywcy. Rozpoczęto stosowanie analizy kosztów jakości, audyty systemu, a ponadto rozwinięto kontrolę nad procesami. W związku z tym faza ta jest określana mianem zapewnienia jakości. Ostatnią fazą, mającą swój początek od 1980 roku jest kompleksowe zarządzanie jakością (TQM),

³⁶ R.F. Blanchard, R.L. Galloway, Quality in Retail Banking, International Journal of Service Industry Management, 1994 nr 4, s. 12-13

³⁷ R.F. Blanchard, R.L. Galloway, Variation in the Perception... op. cit., s. 23-26

angażujące w proces zarządzania jakością pracowników każdego szczebla, z każdego działu organizacji³⁸.

Rysunek 1. Ewolucja systemów zarządzania jakością



Źródło: opracowanie własne na podstawie J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, Podstawy zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2000, s. 17-19

Obok TQM funkcjonują też systemy zarządzania jakością oparte na normach ISO. Obecnie często najpierw dąży się do uzyskania certyfikatu jakości ISO, a następnie wprowadzane są bardziej kompleksowe rozwiązania i wdrażany jest system TQM. Pojęcie jakości w normach ISO ewoluowało również w czasie. Pierwsze normy ISO z serii 9000 pojawiły się w 1987 roku. W 1994 roku nastąpiła pierwsza ich rewizja. W normie ISO 8402:1994 jakość była definiowana jako: „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi związanych ze zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb”³⁹. W późniejszej normie ISO 9000:2000 z kolei jakość określano jako „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości

³⁸ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, Podstawy zarządzania... op. cit., s. 17-19

³⁹ Norma PN-ISO 8402. Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia. PKN, Warszawa 1996

spełnia wymagania”⁴⁰. Warto podkreślić, iż wdrażanie systemu zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9000:2005 rozpoczyna się od ustalenia potrzeb i oczekiwań nabywców oraz pozostałych zainteresowanych podmiotów⁴¹.

1.4.1. Przesłanki i korzyści z wdrażania systemów zarządzania jakością

Pierwsze certyfikaty systemu jakości ISO przyznano w Polsce w latach 1993-1994. W 2001 roku liczba przedsiębiorstw posiadających takie certyfikaty wzrosła do około 4000. Głównymi przesłankami wdrażania systemów jakości były: presja klienta (uzależniającego ulokowanie zlecenia od posiadania systemu jakości), wzrost siły negocjacyjnej, sprostanie konkurencji w sektorze, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, wyrobienie zaufania u klienta i podniesienie prestiżu. Każdy z powyższych powodów wdrożenia systemu jakości ISO był wskazywany przez przedstawicieli 60-70% przedsiębiorstw⁴². Wśród korzyści wynikających z wdrożenia systemu jakości ISO podaje się również zapewnienie miejsc pracy, osiągnięcie silnej motywacji wśród pracowników, większą skuteczność w docieraniu reklamy do klientów, a także redukcję liczby oraz zakresu audytów prowadzonych przez wymagających kontrahentów w przedsiębiorstwie⁴³.

W przedsiębiorstwach posiadających certyfikaty ISO najczęściej dostrzeganymi korzyściami zewnętrznymi są: podniesienie poziomu zadowolenia klientów (73,0%), poprawa terminowości dostaw (58,8%), poprawa pozycji rynkowej (53,8%), wzrost sprzedaży (52,6%). Do głównych korzyści wewnętrznych należą: usprawnienia w działaniu przedsiębiorstwa (72%), zmiana podejścia kierownictwa do zarządzania organizacją (67%), skrócenie cyklu wdrażania nowych produktów (66%) oraz zmniejszenie wskaźnika braków, wad, strat wewnętrznych (64%)⁴⁴.

Aby przedsiębiorstwo mogło sprostać konkurencji i odnieść sukces z wdrożenia orientacji pro jakościowej personel powinien być świadomy powierzonych do wykonania zadań, dobrze do tego przygotowany, wykształcony i zmotywowany.

⁴⁰ Norma PN-EN ISO 9000. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. PKN, Warszawa 2001

⁴¹ Punkt 2.3 normy ISO 9000:2005

⁴² K. Lisiecka, Kreowanie jakości... op. cit., s. 163-164

⁴³ G. Konarzewska-Gubała (red.), Zarządzanie przez jakość... op. cit., s. 365

⁴⁴ P. Grudowski, op. cit., s. 19 - 21

W związku z tym do efektywnego zarządzania niezbędne jest zrozumienie i poszanowanie człowieka w przedsiębiorstwie⁴⁵. Również A.V. Feigenbaum podkreśla, że poprawę jakości można osiągnąć tylko dzięki włączeniu w ten proces wszystkich pracowników, a nie jedynie kilku specjalistów⁴⁶.

Podstawą zarządzania przez jakość jest możliwość wykonania prawie za każdym razem przez pracownika swojej pracy bez popełniania jakichkolwiek błędów. Między innymi z tego względu realizacja działań nastawionych na poprawę jakości przynosi większy wzrost zysków niż jedynie wzrost sprzedaży, wiążący się z dużym wzrostem kosztów operacyjnych. Wraz ze zwiększaniem się poziomu jakości bardziej niż proporcjonalnie przyrasta sprzedaż (w związku z osiąganym zadowoleniem klientów). Przyczynia się to do poprawy wizerunku i umocnienia pozycji konkurencyjnej⁴⁷.

Wśród korzyści wynikających z posiadania certyfikatu systemu jakości ISO w licznych badaniach wymieniane są: wzrost efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa, zwiększenie satysfakcji klientów, poprawa pozycji konkurencyjnej, redukcja liczby błędów, identyfikacja nieefektywnych lub zbędnych procedur, poprawa kontroli, komunikacji i świadomości jakości w przedsiębiorstwie, zmniejszenie liczby skarg klientów, większe zaangażowanie załogi, redukcja kosztów, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa. Wyniki badania przeprowadzonego wśród klientów zakładów ubezpieczeń wskazują, że posiadanie certyfikatu ISO oznacza wyższe postrzeganie jakości, wyższy poziom satysfakcji nabywców oraz korzystniejszy wizerunek przedsiębiorstwa⁴⁸. Z kolei w badaniu przeprowadzonym w Hiszpanii, na podstawie danych za lata 1994-1998 dla dwóch grup obejmujących po 400 przedsiębiorstw posiadających oraz nieposiadających certyfikatu ISO, stwierdzono występowanie korzystniejszych wartości wskaźników ROA w firmach, które wdrożyły systemy jakości⁴⁹.

⁴⁵ E. Skrzypek, *Jakość...* op. cit., s. 17

⁴⁶ A.V. Feigenbaum, *Jakość – klucz efektywności gospodarki*, *Problemy Jakości*, 1989 nr 1, s. 22

⁴⁷ J. Bank, op. cit., s. 26-28

⁴⁸ L.M. Caro, J.A.M. Garcia, *Does ISO 9000 Certification Affect Consumer Perceptions of the Service Provider?*, *Managing Service Quality*, 2009 nr 2, s. 141-154

⁴⁹ I. Heras, G.P.M. Dick, M. Casadesus, *ISO 9000 Registration's Impact on Sales and Profitability. a Longitudinal Analysis of Performance before and after Accreditation*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2002 nr 6, s.777

**Tabela 5. Oczekiwane relacje między certyfikacją jakości
a osiąganymi wynikami ekonomicznymi**

Certyfikacja ISO	System zarządzania jakością	Poprawa jakości	Wyniki ekonomiczne	Rentowność
Certyfikacja zgodności z systemem ISO 9000	Zatwierdzony system zarządzania jakością przynosi zwiększony nacisk na jakość oraz sposób jej stałego osiągania.	Wewnętrzna: Mniej strat oraz ponawiania prób. Zewnętrzna: Poprawie ulega jakość postrzegana przez klienta.	Obniżone koszty poprawiają konkurencyjność. W związku z mniejszą liczbą wad wzrasta sprzedaż. Odnaka jakości otwiera nowe możliwości rozwijania sprzedaży.	Obniżenie kosztów sprzedaży prowadzi do zwiększenia zysków. Rentowność zwiększa się dzięki ekonomii skali oraz niższym kosztom sprzedaży.

Źródło: I. Heras, G.P.M. Dick, M. Casadesus, ISO 9000 Registration's Impact on Sales and Profitability. a Longitudinal Analysis of Performance before and after Accreditation, International Journal of Quality & Reliability Management, 2002 nr 6, s.776

Posiadanie certyfikatu ISO 9000 może przynieść znaczące korzyści przedsiębiorstwom, w których uzyskiwanie certyfikatu jest traktowane jako element strategii ciągłego doskonalenia. Korzystne rezultaty posiadania certyfikatu ISO częściej pojawiają się w małych i średnich przedsiębiorstwach, w sektorze przemysłowym oraz w przedsiębiorstwach posiadających certyfikat od ponad 5 lat⁵⁰.

Badanie przeprowadzone w Hiszpanii ukazało, że w świetle wyników analizy czynnikowej można wyróżnić cztery główne powody podejmowania starań o uzyskanie certyfikatu ISO – rynek (aby poprawić wizerunek przedsiębiorstwa wśród klientów, poprawić konkurencyjność, prowadzić ekspansję na rynku), efektywność (dla poprawy wewnętrznych wskaźników działalności operacyjnej), antycypację (aby wyprzedzić przyszłe wymagania rynku) oraz reakcję (aby dostosować się do wymagań otoczenia biznesowego). Również osiągnane z tytułu posiadania certyfikatu korzyści

⁵⁰ M. Terziovski, D. Power, Increasing ISO 9000 Certification Benefits: a Continuous Improvement Approach, International Journal of Quality & Reliability Management, 2007 nr 2, s. 141-162

można podzielić na cztery grupy – zaangażowanie załogi i poprawa procesów, pozycja konkurencyjna na rynku, efektywność oraz atrakcyjność i orientacja zewnętrzna⁵¹.

Efektów wdrożenia systemu TQM poszukiwano w wielu badaniach wśród takich kategorii jak: satysfakcja klienta, jakość produktu, odsetek produktów, które przeszły kontrolę bez poprawiania, wskaźnik rotacji kadr, wskaźniki finansowe, satysfakcja pracowników, produktywność, przychody, liczba klientów, koszty jakości, udział rynkowy, efektywność procesów, zgodność produktu ze specyfikacją, wizerunek przedsiębiorstwa, trwałość produktu, koszty reklamacji i obsługi gwarancyjnej, pozycja rynkowa, konkurencyjność. Relacje między głównymi czynnikami tworzącymi system TQM a powyższymi kategoriami mierzącymi efekty jego wdrożenia zwykle, w świetle analizy korelacji zwykle były istotne, jednak w niektórych przypadkach stwierdzano również brak zależności⁵².

TQM pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną dzięki tworzonej wartości oraz unikalności. Przewaga ta może być zachowana przez przedsiębiorstwo w związku z ustalaniem standardów wykonania i rozwijaniem programów prowadzących do ciągłego doskonalenia i tworzenia wiedzy. Wiele analiz potwierdza pozytywny wpływ TQM na wyniki operacyjne osiągane przez przedsiębiorstwa, poprzez obniżenie poziomu kosztów jakości, poprawę sprawności realizacji procesów, a także wzrost satysfakcji klientów, dostawców i zwiększenie poziomu sprzedaży. Wpływ na wyniki finansowe pozostaje jednak stosunkowo słaby⁵³.

Na podstawie badania przeprowadzonego wśród 1500 przedsiębiorstw z sektora przemysłowego w USA został zweryfikowany model łączący kluczowe komponenty systemu TQM z obszernym zestawem efektów prowadzonej działalności gospodarczej. Spośród głównych obszarów TQM ujętych w modelu strukturalnym na efekty prowadzonej działalności gospodarczej wpływało w sposób istotny statystycznie przywództwo i zarządzanie procesowe, zaś wpływ pozostałych obszarów

⁵¹ L. Santos, C. Esczmciano, Benefits of the ISO 9000:1994 System. Some Considerations to Reinforce Competitive Advantage, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2002 nr 3, s. 332-336

⁵² I. Sila, M. Ebrahimpour, Critical Linkages among TQM Factors and Business Results, *International Journal of Operations & Production Management*, 2005 nr 11, s. 1125-1143

⁵³ A.B. Escrig-Tena, TQM as a Competitive Factor. A Theoretical and Empirical Analysis, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2004 nr 6, s. 612-629

– planowania strategicznego, nastawienia na klienta, informacji i analiz, zarządzania kadrami oraz zarządzania dostawami okazał się statystycznie nieistotny. Ponadto przywództwo okazało się również najistotniejszym komponentem systemu TQM, oddziałującym w sposób istotny statystycznie na wszystkie pięć obszarów systemu, które zostały w modelu koncepcyjnym połączone z tym komponentem. Również informacje i analizy stosunkowo często oddziaływały istotnie na inne obszary, zaś w pozostałych przypadkach zwykle nie potwierdzano występowania zależności⁵⁴.

W niektórych badaniach jednakże nie stwierdzono występowania istotnych różnic między efektami prowadzonej działalności osiąganymi przez przedsiębiorstwa posiadające wdrożony system TQM lub certyfikat ISO oraz pozostałymi przedsiębiorstwami. Ponadto w niektórych przypadkach nawet korzystniejsza sytuacja występowała w przedsiębiorstwach nie posiadających systemu zarządzania jakością⁵⁵.

1.4.2. Systemy zarządzania jakością w sektorze bankowym na świecie i w Polsce

Certyfikaty jakości ISO w sektorze bankowym pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych, po opracowaniu przez Międzynarodową Organizację Standaryzacji norm dla instytucji usługowych. Bezpośrednio dotyczące świadczenia usług finansowych Wytyczne zostały zawarte w normie ISO 9004-2 „Zarządzanie przez jakość i elementy systemu jakości – wytyczne dla usług”. System jakości wdrożony w banku w oparciu o normy ISO 9000 zapewnia posiadanie udokumentowanych procedur opartych na polityce jakości, przez co możliwe jest sprawowanie kontroli nad oferowanymi usługami.

Pierwsze starania o uzyskanie certyfikatów ISO 9001 oraz 9002 były podejmowane dopiero w 1991 roku. Około 200 banków z Europy Zachodniej posiada wdrożone systemy jakości ISO. Liderem w zakresie liczby wdrożeń jest Wielka Brytania. Ponadto w Europie stosunkowo często wdrożenia miały miejsce w takich

⁵⁴ I. Sila, M. Ebrahimpour, Critical Linkages... op. cit., s. 1134

⁵⁵ Przykłady wyników takich badań można znaleźć m.in. w: J. Singels, G. Ruel, H. van de Water, ISO 9000 Series. Certification and Performance, International Journal of Quality & Reliability Management, 2001 nr 1, s. 70-71; I. Heras, G.P.M. Dick, M. Casadesus, ISO 9000 Registration's... op. cit., s.777; M. Terziovski, D. Samson, The Link between Total Quality Management Practice and Organisational Performance, International Journal of Quality & Reliability Management, 1999 nr 3, s. 236

krajach jak Niemcy, Holandia, Szwajcaria, Włochy, Austria, Francja. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych nastąpiło wzmożone zainteresowanie wdrożeniami systemu jakości ISO w krajach Dalekiego Wschodu, w szczególności w Hong-Kongu i Singapurze oraz w Ameryce Południowej, zwłaszcza w Brazylii. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw produkcyjnych wdrożenia w bankach nie obejmują całego zakresu prowadzonej działalności, lecz tylko wybrane procesy, a najbardziej znane banki posiadają zwykle po kilka certyfikatów. Przyczyną takiej sytuacji w bankach jest wysoki stopień skomplikowania procesów w tych instytucjach oraz potrzeba wprowadzania nowych usług, zaspokajających zwiększające się wymagania klientów. Stąd też jako pierwszą operację podlegającą certyfikacji banki zwykle wybierają obsługę kart płatniczych, obsługę rachunków oraz rozliczenia pieniężne⁵⁶.

W USA czy Japonii większą popularnością cieszy się wdrażanie systemów zarządzania jakością opartych na TQM. Największe amerykańskie banki takie jak GE Capital, Bank of America, JP Morgan Chase w celu osiągnięcia najwyższej jakości świadczonych usług oraz obniżenia kosztów prowadzonej działalności wprowadzały systemy zarządzania jakością Six Sigma⁵⁷.

Pierwszym bankiem w Polsce, który otrzymał certyfikat ISO 9000:94 był BRE Bank (II 1999). Certyfikat ten został przyznany dla procesu polecenia przelewu realizowanego drogą elektroniczną BRESOK. Następny był Bank Komunalny w Gdyni, który uzyskał certyfikat ISO 9000:1994 na kredyty konsumpcyjne. Z kolei w sierpniu 1999 certyfikat ISO 9001:1994 otrzymała Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa. Następne wdrożenie systemu ISO 9002:1994 miało miejsce w BGŻ SA i dotyczyło tylko jednej placówki - I Oddziału w Warszawie, w którym objęło wszystkie procesy⁵⁸. W 2002 roku usługa private banking świadczona przez Kredyt Bank została objęta systemem zarządzania jakością zgodnym z normą ISO 9001:2000, przez co bank stał się pierwszym bankiem w Polsce posiadającym

⁵⁶ R. Daniluk, Budowa systemów zarządzania jakością w oparciu o normy ISO serii 9000 w bankach w Polsce i na świecie, *Biuletyn Jakości*, 2003 nr 1-2, s. 6-7

⁵⁷ T.A. Stewart, Bank of America, Where the Money Is, *Fortune*, 03.09.2001; Letter to Shareholders, JP Morgan Chase 2000 Annual Report, s. 7-8

⁵⁸ J. Garczarczyk (red.), Zarządzanie jakością w bankach i zakładach ubezpieczeń, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000; M. Bugdol, The Implementation of the TQM Philosophy in Poland, *The TQM Magazine*, 2005 nr 2, s. 118-119; M. Kieźel, Marketing relacyjny... op. cit., s. 86

certyfikat dla procesu obsługi, podczas gdy wcześniejsze wdrożenia dotyczyły tylko pojedynczych usług⁵⁹. W kolejnym roku wdrożono również system ISO 9001:2000 dla rachunku papierów wartościowych w Kredyt Banku⁶⁰. W 2003 roku certyfikat jakości ISO 9001:2000 uzyskał także Narodowy Bank Polski, stając się pierwszym bankiem centralnym w Europie posiadającym wdrożony system zarządzania jakością zgodny z normą ISO w zakresie bankowości internetowej⁶¹. We wrześniu 2006 roku pierwszy certyfikat jakości ISO 9001:2000 otrzymał BZWBK SA., przy czym stopniowo rozszerzano zestaw procesów podlegającym normom ISO i jeszcze w 2006 dotyczyło to dziewięciu kluczowych procesów. System zarządzania jakością ISO obejmuje wszystkie oddziały banku oraz kanały dostępu elektronicznego. Ponadto BZWBK posiada jeszcze certyfikat ISO 27001:2005 odnoszący się do zarządzania bezpieczeństwem informacji oraz certyfikat ISO 20000-1:2005 dotyczący zarządzania usługami IT⁶². Z kolei pierwszym bankiem w Polsce posiadającym certyfikat ISO 27001:2005 był PKO BP, w którym wdrożenie miało miejsce w 2007 roku⁶³. Certyfikat Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji ISO 27001:2005 posiada również od 2009 roku Fortis Bank, w którym wdrożenie miało charakter kompleksowy, obejmując wszystkie usługi i procesy we wszystkich jednostkach organizacyjnych banku⁶⁴. Certyfikatem ISO 9001:2000 dysponuje także Bank Spółdzielczy w Wysokiem Mazowieckiem oraz 23 spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe⁶⁵. Wśród banków działających w Polsce zarządzanie jakością najbardziej jest zaawansowane w największych bankach (o liczbie placówek powyżej 100), z przewagą kapitału zagranicznego, zatrudniających do 2001 do 5000 osób, zaś najslabiej wypada w bankach zrzeszających banki spółdzielcze, posiadających niewielką liczbę placówek (do 20), zatrudniających do 500 osób⁶⁶.

⁵⁹ J. Garczarczyk (red.), Zarządzanie jakością w instytucjach finansowych w Polsce, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004; Certyfikat jakości dla usługi private banking Kredyt Banku, Home&Market, 2002 nr 7-8, s.8

⁶⁰ M.A. Dudek, Papiery na jakość, Gazeta Bankowa, 2006 nr 10, s. 10-11

⁶¹ www.nbp.pl (stan z dnia 18.12.2009)

⁶² www.bzwbk.pl (stan z dnia 18.12.2009)

⁶³ www.pkobp.pl (stan z dnia 18.12.2009)

⁶⁴ www.fortisbank.com.pl (stan z dnia 18.12.2009)

⁶⁵ www.skok.pl (stan z dnia 18.12.2009)

⁶⁶ K. Opolski, K. Polkowski, Jakość usług w bankach... op. cit., s. 53-55

Uzyskanie certyfikatu jakości serii ISO 9000, może być etapem pośrednim poprzedzającym wdrażanie koncepcji zarządzania jakością bardziej zaawansowanych, takich jak Ciągłe Doskonalenie Procesów (CPI) lub TQM. System zarządzania jakością oparty na normach ISO 9001:2000 ma podstawowy cel w postaci doprowadzenia do zadowolenia klienta, poprzez spełnienie jego wymagań, a ponadto ciągłe prowadzenie działań zmierzających do doskonalenia tego systemu i zapobieganie niezgodnościom⁶⁷.

1.5. Metoda SERVQUAL w badaniach jakości usług

Trudności z jednoznacznym zdefiniowaniem oraz zmierzeniem jakości usług wynikają z ich różnorodności, złożoności procesu świadczenia oraz cech odróżniających od produktów materialnych (takich jak: niematerialność, nierozdzielność z osobą wykonawcy, heterogeniczność)⁶⁸. Opracowana przez A. Parasuramana, V.A. Zeithaml i L.L. Berry'ego do pomiaru jakości usług metoda SERVQUAL opiera się na wielowymiarowym postrzeganiu usługi przez klienta⁶⁹. Kwestionariusz stosowany w badaniu składa się z 22 par stwierdzeń pogrupowanych w 5 wymiarów (1 – elementy materialne, 2 – solidność, 3 – szybkość reakcji, 4 – pewność, 5 – empatia)⁷⁰. Pierwszy zestaw 22 stwierdzeń służy do pomiaru oczekiwanego przez klienta poziomu usług, zaś drugi zestaw pozwala dokonać pomiaru percepcji poziomu wykonania usługi. W przypadku obu zestawów stwierdzeń zastosowana została pierwotnie siedmiostopniowa skala Likerta⁷¹.

⁶⁷ E. Łosiewicz, Badanie poziomu zadowolenia klienta banku jako element doskonalenia procesu świadczenia usługi bankowej, w: (red.) K. Jajuga, M. Łyszczak, *Finanse, bankowość, ubezpieczenia*, Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 899, Wrocław 2001, s. 202-203

⁶⁸ G. Sobczyk, R. Furtak, M. Lipowski, R. Mącik, *Percepcja jakości usług bankowych przez klientów*, w: *Marketing* 2001, Sopot 1998, s. 578

⁶⁹ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 1985 nr 4, s. 41-50

⁷⁰ Kwestionariusz opracowany do badania jakości metodą SERVQUAL zawierał w pierwotnej wersji 97 par stwierdzeń, które były pogrupowane w 10 wymiarów usług (1 - elementy materialne, 2 - solidność i niezawodność, 3- szybkość reakcji, 4- kompetencja, 5 - uprzejmość, 6 – wiarygodność, 7 – bezpieczeństwo, 8 – dostępność, 9 – komunikatywność, 10 – rozumienie klientów). Liczba par stwierdzeń została jednak zredukowana w wyniku zastosowania procedur statystycznych do 22.

⁷¹ L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, New York, 1991, s. 16

Autorzy metody SERVQUAL, mimo wielu artykułów polemicznych⁷², doskonaląc ją pozostawali zwolennikami pomiaru jakości opartego na różnicy między oceną realizacji usług oraz oczekiwaniami klientów⁷³. Również M.G. Angur, R. Nataraajan, J.S. Jahera Jr porównując przydatność wyników badań zrealizowanych z zastosowaniem metody SERVQUAL oraz SERVPERF⁷⁴ wskazują, iż lepsze wyniki daje SERVQUAL⁷⁵. Wśród argumentów na rzecz metody SERVQUAL wymienia się także niski poziom oczekiwań konsumentów na niektórych rynkach⁷⁶.

Jednym z rozwiązań zaproponowanych w celu poprawy efektywności pomiaru jest, zamiast dwóch zestawów elementów jakości (jednego do pomiaru postrzegania usługi, drugiego dla poznania oczekiwań), stosowanie jednego zestawu ze zmodyfikowanymi odpowiedziami (od „zdecydowanie gorzej niż oczekiwałem” do „zdecydowanie lepiej niż oczekiwałem”). Podejście to według przeprowadzonych

⁷² Wskazywano między innymi na fakt, że znaczenie poszczególnych determinant jakości nie jest identyczne dla każdego z klientów. Aby to uwzględnić, wagi poszczególnych wymiarów jakości uzyskiwane są na skali sumowanych ocen w wariancie rangowym. Kolejnym problemem występującym podczas badania były stwierdzenia negatywne, które miały skłonić nabywców usług do uważnego czytania pytań zawartych w kwestionariuszu. Rozwiązanie to powodowało jednak zamieszanie i wszystkie stwierdzenia negatywne zostały zamienione na pozytywne. Ponadto z powodu stosowania dwóch list zawierających po 22 stwierdzenia w trakcie badania klienci zapominali o ocenach oczekiwań danego stwierdzenia podczas dokonywania na drugiej liście oceny realizacji usługi. Również oceny od 2 do 6 (w oryginalnie stosowanej skali 7-stopniowej) nie były opisane werbalnie. Opis werbalny występował tylko przy ocenach skrajnych 1 oraz 7. Jednym z zaproponowanych rozwiązań problemu było stosowanie dwubiegunowej skali semantycznej, dzięki czemu klienci na jednej liście, zawierającej 22 pozycje dokonywali oceny realizacji usługi oraz oczekiwań. Warto podkreślić, iż najwyższe wartości luk dla niektórych elementów jakości niekoniecznie muszą powodować reakcję konsumenta i skutkować zmianą jego zachowań zakupowych. Aby dokładnie ocenić ich wpływ na decyzję konsumenta konieczne jest poznanie ich wagi. Ponadto w związku z tym, że wyniki badania zrealizowanego metodą SERVQUAL wskazują głównie na ogólne symptomy, aby móc podejmować właściwe decyzje, najlepiej przeprowadzić odrębne badania wśród klientów korzystających z konkretnych usług w nieodległej przeszłości (np. w przypadku sektora bankowego można przyjąć ostatnie 5 dni). Podejście takie pozwoli zidentyfikować przyczyny niezadowolenia z poszczególnych transakcji oraz podjąć działania na rzecz wyeliminowania występujących problemów. Szerzej m.in. w: B.R. Lewis, J. Orledge, V.W. Mitchell, *Service Quality...* op. cit., s. 5-6; K. Newman, A. Cowling, *Service Quality in Retail Banking: the Experience of Two British Clearing Banks*, *International Journal of Bank Marketing*, 1996 nr 6, s. 9; K. Rogoziński, *Nowy marketing...* op. cit., s. 207-209

⁷³ A. Parasuraman, L.L. Berry, V.A. Zeithaml, *Research Note: More on Improving Service Quality Measurement*, *Journal of Retailing*, 1993 nr 1, s. 140-147; A. Parasuraman, L.L. Berry, V.A. Zeithaml, *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research*, *Journal of Marketing*, 1994 nr 1, s. 111-124

⁷⁴ Metoda polegająca na badaniu tylko ocen realizacji poszczególnych elementów jakości usługi z pominięciem pomiaru oczekiwań. Szerzej m.in. w: J.J. Cronin, S.A. Taylor, *SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perception - minus - Expectations Measurements of Service Quality*, *Journal of Marketing*, 1994 nr 1, s. 125-131

⁷⁵ M.G. Angur, R. Nataraajan, J.S. Jahera Jr, *Services Quality in the Banking Industry: an Assessment in a Developing Economy*, *International Journal of Bank Marketing*, 1999 nr 3, s. 116-122

⁷⁶ K. Newman, A. Cowling, *Service Quality...* op. cit., s. 9

badan posiada lepsze właściwości psychometryczne. Skala zaproponowana jako alternatywa wobec SERVQUAL posiada wyższe wartości wskaźnika rzetelności i nieco lepiej pozwala przewidywać zachowania klientów w zakresie kontynuowania usługi, czy też usługodawcy pierwszego wyboru. Z kolei wartości luk otrzymane dla skali SERVQUAL wykazują znacznie silniejszy związek z ocenami jakości niż z ocenami oczekiwań⁷⁷.

Poddawane pomiarowi oczekiwania klienta wynikają z wyobrażenia o tym jaka usługa powinna być dostarczona, a nie co może być przez usługodawcę zaoferowane. Oczekiwania są kształtowane przez potrzeby klienta, osobiste poglądy na temat konkretnej usługi, obietnice świadczenia usługi (wynikające z reklam, informacji przekazywanych w mediach oraz kontaktów z pracownikami), domniemane obietnice (wynikające z ceny i elementów materialnych usługi) oraz komunikację word-of-mouth (opinii innych klientów, znajomych, krewnych), a także wcześniejsze doświadczenia z usługą. Na postrzeganie usługi z kolei wpływają cztery zasadnicze czynniki: doświadczenia z usługą – tzw. „momenty prawdy”, dowody usługi, wizerunek i reputacja oraz cena. Doświadczenia z usługą powstają na podstawie werbalnego i niewerbalnego zachowania oraz materialnych elementów takich jak wyposażenie i urządzenia. Dowody usługi obejmują pracowników (ich ubiór, nastawienie do klienta i zachowanie), proces (czy usługa jest kompleksowa, biurokratyczna) oraz dowody fizyczne (wszelkie materialne aspekty usługi, takie jak raporty, wyposażenie, wyciągi, miejsce świadczenia usługi). Wizerunek i reputacja to zestaw spostrzeżeń i skojarzeń utrwalonych w pamięci klienta, które mogą dotyczyć specyficznych elementów takich jak np. godziny otwarcia, łatwość dostępu, pewność, solidność). Korzystny wizerunek może wpłynąć pozytywnie na postrzeganie jakości oraz satysfakcję. Z kolei jeżeli cena będzie wysoka, klienci będą oczekiwać również

⁷⁷ Z. Bilgin, D.J. Shemwell, U. Yavas, Service Quality in the Banking Sector in an Emerging Economy: a Consumer Survey, *International Journal of Bank Marketing*, 1997 nr 6, s. 218, T.J. Brown, G.A. Churchill, J.P. Peter, Improving the Measurement of Service Quality, *Journal of Retailing*, 1993 nr 1, s. 127-139

wysokiej jakości. Natomiast gdy cena będzie niska, klienci mogą wątpić w jakość usług dostarczanych przez instytucję⁷⁸.

W niektórych badaniach negatywnie zweryfikowano również jeden z elementów konstrukcji modelu, mianowicie założenie o występowaniu wielu wymiarów jakości. Stąd też E. Babakus i G.W. Boller uznają, iż w przypadku niektórych usług jakość jest wielowymiarowa, a w przypadku innych jednowymiarowa⁷⁹.

Metoda SERVQUAL może być stosowana do śledzenia tendencji w zakresie kształtowania się jakości usług w czasie, porównywania oddziałów banku, porównywania banku z konkurentami, segmentacji klientów na podstawie ocen jakości usług⁸⁰. W sektorze bankowym w wielu badaniach jakości stosowano także skalę SERVPERF w niezmienionej oryginalnej postaci. Wśród alternatywnych propozycji można wymienić stworzone specjalnie do badań wśród klientów banków skale takie jak: BANKSERV, BSQ, CARTER oraz CBSQ. BANKSERV jest skalą składającą się z 17 elementów, pogrupowanych w cztery wymiary (zachowanie pracowników, wiarygodność, komunikacja oraz dostęp do obsługi kasowej)⁸¹. Z kolei skala BSQ składa się z 31 elementów, dotyczących sześciu wymiarów (skuteczność i pewność, dostęp, cena, elementy materialne, asortyment usług oraz solidność)⁸². Jeszcze więcej elementów – 34 jest zawartych w skali CARTER, przy czym obejmują one również sześć wymiarów (zgodność z prawem mohametańskim, pewność, solidność, elementy materialne, empatia oraz szybkość reakcji)⁸³. Z kolei skala CBSQ, obejmująca 20 elementów, została stworzona w oparciu o skalę SERVQUAL i uzupełniona o kategorie charakterystyczne dla rynku chińskiego. Elementy tej skali można

⁷⁸ P. Kangis, V. Voukelatos, Private and Public Banks: a Comparison of Customer Expectations and Perceptions, *International Journal of Bank Marketing*, 1997 nr 7, s. 280-281

⁷⁹ E. Babakus, G.W. Boller, An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Business Research*, 1992 nr 3, s. 253-68

⁸⁰ B.R. Lewis, J. Orledge, V.W. Mitchell, Service Quality... op. cit., s. 5

⁸¹ N.K. Avikran, Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking, *International Journal of Bank Marketing*, 1994 nr 6, s. 10-18

⁸² K. Bahia, J. Nantel, A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks, *International Journal of Bank Marketing*, 2000 nr 2, s. 84-91

⁸³ A. Othman, L. Owen, Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality SQ in Islamic Banking, *International Journal of Islamic Financial Services*, 2001 nr 1, s. 1-26

podzielić na cztery wymiary – pewność, kapitał ludzki, komunikacja oraz technologia⁸⁴.

1.6. Model jakości usług

Model jakości usług skonstruowany przez A. Parasuramana, V.A. Zeithaml i L.L. Berry'ego opiera się na ocenach jakości uzyskanych metodą SERVQUAL. W oparciu o dokonywane przez klienta oceny realizacji oraz oczekiwań w zakresie wyodrębnionych wyróżników jakości usługi można ustalić, czy klient będzie usatysfakcjonowany, czy też niezadowolony. Do niezadowolenia klienta doprowadzi realizacja usługi poniżej oczekiwań, zaś zachwyt spowoduje świadczenie usługi na poziomie powyżej oczekiwań. Na to, która z powyższych dwóch sytuacji wystąpi wskazuje wartość luki piątej w modelu jakości usług. Jej wielkość jest rezultatem czterech innych luk, które powstają w procesie kształtowania jakości usługi w instytucji usługowej⁸⁵.

Luka pierwsza jest wynikiem rozbieżności oczekiwań klientów oraz ich postrzegania przez usługodawców. Niedokładna wiedza menedżerów instytucji usługowych wynika głównie z braku prowadzenia odpowiednich badań rynku lub też z nieprzekazywania wystarczająco dokładnych informacji przez departamenty prowadzące badania pozostałym jednostkom organizacyjnym instytucji.

Kolejnym etapem po rozpoznaniu oczekiwań klientów jest przygotowanie sformalizowanych wymagań w zakresie świadczenia usługi. Jeżeli przygotowane wymagania nie będą obejmowały aspektów usługi, ważnych z punktu widzenia postrzeganych oczekiwań klienta powstanie **luka druga**. Na jej poziom wpływa brak przekonania kierownictwa o ważnej roli działań projakościowych oraz konieczności przygotowania odpowiednich procedur, wytycznych oraz instrukcji lub też brak wiary w możliwość przygotowania właściwych procedur.

Następna w modelu jakości usług - **luka trzecia** jest konsekwencją nie w pełni zgodnego z wytycznymi i procedurami świadczenia usługi przez pracowników lub

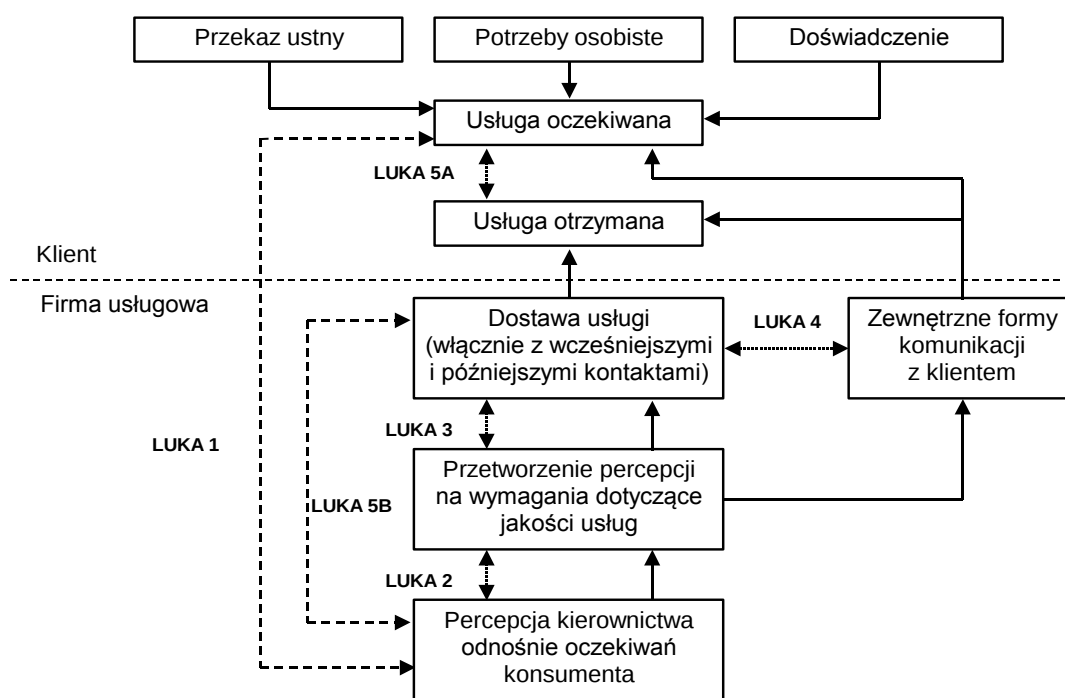
⁸⁴ X. Guo, A. Duff, M. Hair, Service Quality Measurement in the Chinese Corporate Banking Market, *International Journal of Bank Marketing*, 2008 nr 5, s. 305-327

⁸⁵ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A Conceptual Model... op. cit., s. 41-50

niedopasowania rozwiązań technologicznych do wykonywanej pracy, skutkującego utrudnieniami we właściwym realizowaniu usługi.

Luka czwarta powstaje na skutek występujących rozbieżności między informacjami o usłudze przekazywanymi przez usługodawcę a rzeczywistym poziomem świadczenia usługi dostarczanej klientom. Do jej wystąpienia przyczynia się ograniczona komunikacja pozioma między jednostkami organizacyjnymi danej instytucji. Z powyższego względu komunikacja marketingowa instytucji może być przygotowana nierzetelnie i prowadzić do powstania wygórowanych i niemożliwych do spełnienia oczekiwań klientów względem usługi.

Rysunek 2. Zmodyfikowany model jakości usług

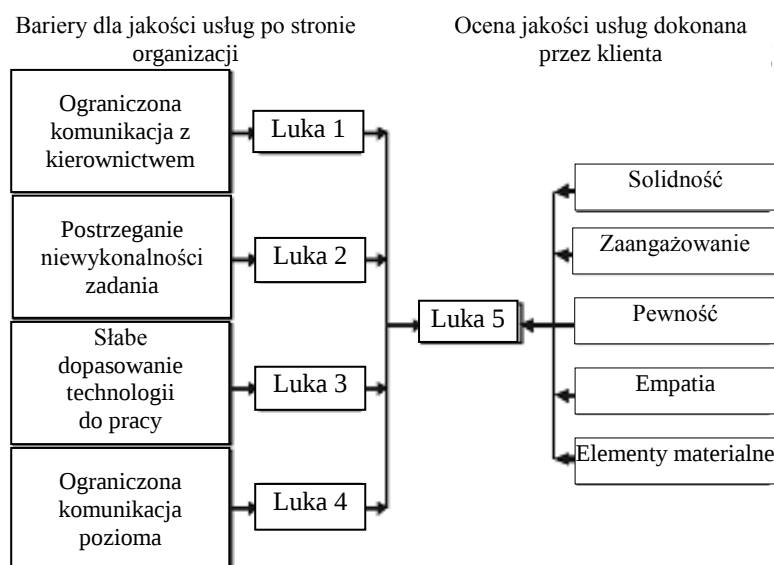


Źródło: J. Garczarczyk (red.), Model jakości usług finansowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 21

W pierwotnym modelu jakości usług A. Parasuramana, V.A. Zeithaml i L.L. Berry'ego konsekwencją czterech powyżej scharakteryzowanych luk jest luka piąta wyznaczana jako rozbieżność pomiędzy oczekiwaną i zrealizowaną jakością usługi, na podstawie ocen klientów. Jednakże takich ocen jakości świadczonych usług mogą dokonywać również sami usługodawcy. Stąd też w modelu

zmodyfikowanym, opracowanym w Katedrze Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu przy udziale autora dysertacji, wprowadzono dwa warianty luki piątej - 5A wyznaczany na podstawie ocen jakości usług dokonywanych przez klientów i 5B opierający się na ocenach usługodawców⁸⁶.

Rysunek 3. Rozszerzony model luk



Źródło: A. Parasuraman, Assessing and Improving Service Performance for Maximum Impact: Insights from a Two-Decade-Long Research Journey, Performance Measurement and Metrics, 2004 nr 2, s. 46

Na charakterystyczne, podstawowe przyczyny luk wskazuje rozszerzony model jakości usług, zgodnie z którym ograniczoną komunikację z kierownictwem można uznać za główny powód występowania luki pierwszej. Do wystąpienia luki drugiej przyczynia się natomiast w największym stopniu postrzeganie zadań stawianych przed kierownictwem jako niewykonalnych. Luka trzecia powstaje wskutek słabego dopasowania technologii do pracy, zaś zasadniczą przyczyną wystąpienia luki czwartej jest ograniczona komunikacja pozioma między działami przedsiębiorstwa⁸⁷.

⁸⁶ Źródło: J. Garczarezyk (red.), Model jakości usług finansowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 22

⁸⁷ A. Parasuraman, Assessing and Improving Service Performance for Maximum Impact: Insights from a Two-Decade-Long Research Journey, Performance Measurement and Metrics, 2004 nr 2, s. 46

1.7. Macierz istotność-realizacja i jej modyfikacje

Metoda IPA (importance-performance analysis), określana mianem macierzy istotność-realizacja stanowi narzędzie często stosowane przy ustalaniu kierunków działań, które należy podjąć w zakresie kształtowania poziomu jakości atrybutów usługi. Metoda ta w podstawowej wersji opiera się na ocenach istotności oraz ocenach realizacji elementów jakości usługi. Pozwala zidentyfikować cztery grupy elementów, którym przypisane są właściwe działania, jakie należy podjąć. Poziom elementów, których realizacja i istotność są wysokie należy utrzymać. Z kolei główne wysiłki na rzecz poprawy należy skoncentrować na realizacji elementów istotnych dla klientów, cechujących się niskimi ocenami realizacji. Pozostałe dwie grupy elementów o niskiej istotności w związku z ograniczonym ich wpływem na zachowania klientów nawet w przypadku niskiego poziomu realizacji nie wymagają podejmowania działań naprawczych. Wskazuje się także, że stojącą u podstaw macierzy istotność-realizacja filozofię można krótko ująć w stwierdzeniu, że „do uzyskania poprawy ogólnej jakości z punktu widzenia klientów, nie trzeba poprawiać wszystkich cech usługi”⁸⁸.

Rysunek 4. Macierz istotność – realizacja

Ocena istotności	Wysoka	Skoncentrować działania	Utrzymać
	Niska	Niski priorytet	Można obniżyć poziom
		Niska	Wysoka
		Ocena realizacji	

Źródło: J.A. Martilla, J.C. James, Importance-Performance Analysis, Journal of Marketing, 1977 nr 1, s.77

Podczas wyznaczania ocen realizacji elementów jakości usługi stosowane są cztery zasadnicze sposoby:

- „analiza luk” - ocena elementu jakości usługi u najlepszego konkurenta jest odejmowana od oceny elementu jakości usługi przedsiębiorstwa,
- wskaźniki wykonania – wyznaczane przez podzielenie średniej oceny

⁸⁸ A. Styś (red.), Marketing usług... op. cit., s. 94

realizacji elementu jakości usługi przedsiębiorstwa przez średnią ocenę najlepszego konkurenta,

- względna ocena realizacji – uzyskiwana z bezpośredniego pomiaru opinii klienta, który wskazuje, czy poziom elementu jest lepszy, taki sam czy gorszy niż u konkurencji,
- oceny realizacji (satysfakcji).

Oceny te nanoszone są na oś, która jest dzielona na dwie części (albo w punkcie, stanowiącym środek skali, albo będącym średnią arytmetyczną ocen wszystkich atrybutów)⁸⁹.

Również istotność poszczególnych atrybutów można wyznaczyć na kilka sposobów. Zasadniczo wyróżnia się istotność określaną bezpośrednio przez klientów oraz wyznaczaną przy pomocy metod statystycznych. Do pomiaru bezpośredniego można zastosować różne rodzaje skale, na których klienci będą oceniać istotność każdego z elementów niezależnie (np. skala istotności), szeregować poszczególne elementy według ich istotności (np. skala rang) lub przydzielać poszczególnym elementom punkty sumujące się do 100 lub 10 (np. skala sumowanych ocen)⁹⁰. Alternatywny sposób ustalenia istotności elementów jakości usługi opiera się na metodach statystycznych (takich jak m.in.: regresja wieloraka, regresja głównych składowych, współczynniki korelacji cząstkowej)⁹¹.

Porównanie kilku metod stosowanych do ustalania istotności atrybutów ukazało wysoką zgodność klasyfikacji atrybutów uzyskanych poprzez zastosowanie bezpośrednich ocen istotności klientów oraz miar syntetycznych tworzonych na

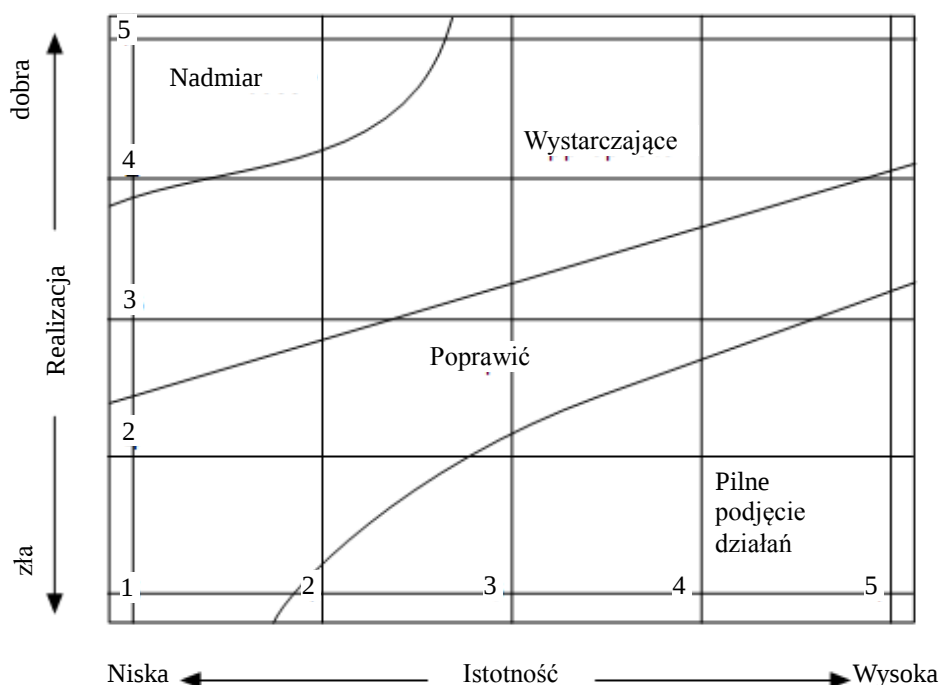
⁸⁹ G. Tontini, A. Silveira, Identification of Satisfaction Attributes Using Competitive Analysis of the Improvement Gap, *International Journal of Operations & Production Management*, 2007 nr 5, s. 484-485

⁹⁰ Należy jednak zaznaczyć, że istotność wskazywana przez klientów w kwestionariuszu bezpośrednio cechują dwie zasadnicze wady. Nabywcy usług przypisują zazwyczaj większą istotność atrybutom związanym z podstawowymi cechami usługi, a ponadto dokonane przez nich oceny cechuje niska moc dyskryminacji, gdyż zwykle atrybuty oceniane są jako istotne. Szerzej m.in. w: R. Hanson, Determining Attribute Importance, *Quirk's Marketing Research Review*, 1992 nr 10, s. 16-18

⁹¹ W ten sposób można ustalić istotność na podstawie relacji zachodzących między ogólną oceną satysfakcji i oceną realizacji poszczególnych elementów jakości usługi. Stosowane są również zamiast ocen klientów oceny istotności atrybutów usługi uzyskane w badaniach wśród menedżerów. Szerzej w: G. Tontini, A. Silveira, Identification of Satisfaction... op. cit., s. 485-486; J. Mikulic, D. Prebezac, Prioritizing Improvement of Service Attributes Using Impact Range-Performance Analysis and Impact-Asymmetry Analysis, *Managing Service Quality*, 2008 nr 6, s. 561-562

podstawie rankingów trzech oraz pięciu najważniejszych dla klientów atrybutów. Z kolei znacznie różniące się rezultaty otrzymywano przy zastosowaniu metody regresji wielorakiej oraz ocen istotności managerów⁹².

Rysunek 5. Zmodyfikowane obszary działania w macierzy istotność-realizacja



Źródło: N. Slack, The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority, International Journal of Operations & Production Management, 1994 nr 5, s. 74

Główną wadą macierzy istotność-realizacja jest koncentracja wskazań na elementach podstawowych (o wysokiej istotności) i obniżanie znaczenia elementów innowacyjnych (o niskiej istotności)⁹³. Macierz istotność-realizacja opiera się także na założeniu o niezależności ocen realizacji i istotności poszczególnych atrybutów usługi. Generalnie występuje ujemna korelacja między ocenami istotności oraz ocenami realizacji poszczególnych atrybutów usługi⁹⁴. Zależy to jednak jeszcze od kategorii atrybutu jakości. W przypadku atrybutów podstawowych istotność spada wraz

⁹² H. Aigbedo, R. Parameswaran, Importance-Performance Analysis for Improving Quality of Campus Food Service, International Journal of Quality & Reliability Management, 2004 nr 8, s. 888-889

⁹³ G. Tontini, A. Silveira, Identification of Satisfaction... op. cit., s. 493

⁹⁴ S.E. Sampson, M.J. Showalter, The Performance-Importance Response Function: Observations and Implications, The Service Industries Journal, 1999 nr 3, s. 6-12

z poprawianiem się ocen ich realizacji. Dla atrybutów wywołujących zachwyty natomiast, istotność zwiększa się wraz ze wzrostem poziomu ich realizacji⁹⁵.

W związku z podziałem macierzy istotność-realizacja na cztery części, niewielka zmiana pozycji danego atrybutu jakości może skutkować zmianą zachowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do niego. Rozwiązaniem tego problemu jest podział macierzy na cztery strefy działania (rysunek 5)⁹⁶.

Podczas analizy z zastosowaniem macierzy istotność-realizacja można po naniesieniu przekątnej macierzy wyodrębnić dwa podstawowe obszary, którym przypisane jest odmienne działanie. Powyższy sposób analizy stosowany jest dla macierzy której obie osie obejmują pełny zakres skali zastosowanej w kwestionariuszu (czyli np. przy skali pięciostopniowej obie osie muszą obejmować oceny od 1 do 5). Elementy, które znajdują się na przekątnej charakteryzuje taki sam poziom realizacji, jak istotność. W przypadku elementów, które znajdują się poniżej linii należy podejmować działania na rzecz ich poprawy, gdyż poziom realizacji jest niższy od istotności. Z kolei w przypadku elementów pozostałych realizacja jest lepsza od istotności⁹⁷.

Macierz istotność-satysfakcja, stanowiąca modyfikację macierzy istotność-realizacja, znajduje zastosowanie przy analizie wyników badań prowadzonych wśród klientów i pozwala w ten sposób zidentyfikować elementy szczególnie istotne z punktu widzenia zapewniania klientowi satysfakcji. Macierz ta może być również zastosowana przy analizie satysfakcji pracowników oraz przypisywanej przez nich istotności poszczególnym celom osiąganym podczas wykonywania pracy. W ten sposób macierz ta pozwala również zarządzać kadrami⁹⁸.

Jedną z propozycji rozwinięcia macierzy istotność-realizacja jest uwzględnienie relatywnej oceny realizacji danego atrybutu w porównaniu z konkurentem, a także

⁹⁵ G. Tontini, A. Silveira, Identification of Satisfaction... op. cit., s. 487

⁹⁶ N. Slack, The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority, International Journal of Operations & Production Management, 1994 nr 5, s. 59-75

⁹⁷ S. Ainin, N.H. Hisham, Applying Importance-Performance Analysis to Information Systems: an Exploratory Case Study, Journal of Information, Information Technology and Organizations, 2008 nr 3, s. 96-97

⁹⁸ L.A. Graf, M. Hemmasi, W. Nielsen, Importance-Satisfaction Analysis: A Diagnostic Tool for Organizational Change, Leadership & Organization Development Journal, 1992 nr 6, s. 8-12

wpływu danego atrybutu na wybór oferty przedsiębiorstwa⁹⁹. Na podstawie tak uzupełnionych danych zastosowanych w macierzy istotność-realizacja można przeprowadzić analizę rozszerzoną, która umożliwia podjęcie decyzji w zakresie strategii przyjętej do realizacji dla uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku¹⁰⁰.

Macierz istotność-realizacja posiada jedną zasadniczą wadę. Stosując tą metodę zakłada się, że zależność między poziomem realizacji danego atrybutu usługi oraz satysfakcją klienta jest liniowa. W konsekwencji przy ustalaniu elementów jakości, których poziom należy poprawić może być dokonany niewłaściwy wybór. Niedogodności te eliminuje model Kano, przyjmujący założenie nieliniowej zależności między poziomem realizacji elementu jakości usługi i satysfakcją klienta¹⁰¹. Stąd przy ustalaniu elementów, których poziom należy poprawić istotny jest podział na elementu jakości usługi wywołujące niezadowolenie oraz powodujące satysfakcję. Wynika to z faktu, iż zbyt niski poziom realizacji atrybutów podstawowych wywołujących niezadowolenie może zniweczyć działania z zakresu poprawy jakości usług realizowane w odniesieniu do elementów wywołujących zachwyt i przez to zakładany cel w postaci wzrostu satysfakcji klientów nie zostanie osiągnięty. Ponadto należy uwzględnić fakt iż poszczególne elementy jakości z różną siłą oddziałują na poziom satysfakcji lub niezadowolenia¹⁰².

Klasyfikacji elementów jakości usługi można dokonać także na podstawie macierzy istotności, opierającej się na porównaniu ocen istotności dokonanych przez klientów oraz oszacowanych przy pomocy metod statystycznych. W ten sposób można wyróżnić atrybuty kluczowe (o wysokich wartościach obu istotności), drugorzędne (o niskich wartościach obu istotności), podstawowe (o niskiej istotności statystycznej i wysokiej empirycznej) oraz „wzmacniające” (o wysokiej istotności statystycznej

⁹⁹ J.C. Keyt, U. Yavas, G. Riecken, Importance-Performance Analysis. A Case Study in Restaurant Positioning, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1994 nr 5, s. 36-37

¹⁰⁰ U. Yavas, D. Eroglu, Assessing Competitive Edge: Exposition and Illustration of a Diagnostic Tool, *Journal of Consumer Marketing*, 1995 nr 2, s. 47

¹⁰¹ G. Tontini, A. Silveira, Identification of Satisfaction... op. cit., s. 483

¹⁰² J. Mikulic, D. Prebezac, Prioritizing Improvement... op. cit., s. 464

i niskiej empirycznej)¹⁰³. Klasyfikacja tych atrybutów zależy od oczekiwań klientów, stąd w przypadku poszczególnych segmentów mogą występować różnice¹⁰⁴.

Rysunek 6. Macierz istotności

Wysoka	Czynniki wywołujące zachwyty („wzmacniające”)	Czynniki wykonania istotne (kluczowe)
Istotność implicita (oszacowana)	Czynniki wykonania nieistotne (drugorzędne)	Podstawowe czynniki
Niska	Niska	Wysoka

Istotność explicite
(stwierdzona przez klienta)

Źródło: K. Matzler, E. Sauerwein, K.A. Heischmidt, Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction, *The Service Industries Journal*, 2003 nr 2, s. 124

Rysunek 7. Macierz zakres wpływu – realizacja (IRPA)

Wysoka	Można obniżyć poziom	Utrzymać
Ocena realizacji	Niski priorytet	Skoncentrować działania
Niska	Niski	Wysoki

Wpływ (RIOCS)

Źródło: J. Mikulic, D. Prebezac, Prioritizing Improvement of Service Attributes Using Impact Range-Performance Analysis and Impact-Asymmetry Analysis, *Managing Service Quality*, 2008 nr 6, s. 565

¹⁰³ K. Matzler, E. Sauerwein, The Factor Structure of Customer Satisfaction: an Empirical Test of the Importance Grid and Penalty-Reward Contrast Analysis, *International Journal of Service Industry Management*, 2002 nr 4, s. 314-332

¹⁰⁴ K. Matzler, E. Sauerwein, K.A. Heischmidt, Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction, *The Service Industries Journal*, 2003, nr 2, s. 124-125

Alternatywną wobec macierzy istotność-realizacja metodą służącą ustaleniu elementów jakości, których poziom realizacji powinien zostać podniesiony w ramach strategii poprawy jakości usług jest metoda zakres wpływu - realizacja (impact range-performance analysis - IRPA). W metodzie tej istotność atrybutu jest zastąpiona przez jego wpływ na poziom satysfakcji klienta¹⁰⁵.

Metoda IRPA opiera się w początkowej fazie na analizie porównawczej kary i nagrody (penalty-reward contrast analysis - PRCA), która pozwala ustalić wpływ wysokiego lub niskiego poziomu realizacji elementu jakości usługi na ogólny poziom satysfakcji. Do przeprowadzenia analizy w tej wersji konieczne jest utworzenie dla każdego elementu dwóch zmiennych zero-jedynkowych. Pierwsza zmienna zero-jedynkowa jest tworzona aby zmierzyć wpływ bardzo niskiej jakości realizacji elementu jakości na ogólną ocenę satysfakcji (OCS), stąd przyjmuje wartość 1 dla oceny realizacji równej „1”, zaś dla pozostałych ocen (2, 3, 4 i 5) wynosi 0. Z kolei druga zmienna zero-jedynkowa mierzy wpływ bardzo wysokiego poziomu realizacji elementu jakości na OCS i w związku z tym przyjmuje wartość 1 dla ocen realizacji równych „5”, zaś w pozostałych przypadkach, dla ocen niższych wynosi 0. Następnie szacowany jest model regresji liniowej w którym jako zmienne objaśniające występują wszystkie utworzone zmienne zero-jedynkowe. Współczynniki oszacowane dla pierwszych zmiennych zero-jedynkowych utworzonych dla każdego z atrybutów informują o sile spadku satysfakcji na skutek bardzo niskiego poziomu realizacji elementu jakości (indeks kary). Współczynniki oszacowane przy pozostałych zmiennych zero-jedynkowych wskazują na siłę wzrostu satysfakcji w przypadku bardzo wysokiego poziomu realizacji elementu jakości (indeks nagrody). Dla każdego elementu jakości usługi wyznaczany jest wskaźnik RIOCS stanowiący sumę wartości bezwzględnych indeksu kary oraz indeksu nagrody otrzymanego dla tego elementu.

$$SGP_i = r_i / RIOCS_i$$

$$DGP_i = p_i / RIOCS_i$$

$$RIOCS_i = r_i + p_i$$

$$SGP_i + DGP_i = 1$$

¹⁰⁵ J. Mikulic, D. Prebezac, Prioritizing Improvement... op. cit., s. 461-462

gdzie:

r_i – indeks nagrody dla elementu jakości i

p_i – indeks kary dla elementu jakości i

SGP_i – potencjał elementu jakości i do wywoływania zadowolenia

DGP_i – potencjał elementu jakości i do wywoływania niezadowolenia

$RIOCS_i$ – zakres wpływu elementu jakości i na ogólną ocenę satysfakcji i

Na podstawie RIOCS i ocen realizacji elementów jakości wyznaczana jest macierz IRPA. Największy priorytet podczas ustalania obszarów wymagających poprawy należy przypisać elementom o wysokiej wartości RIOCS i niskim poziomie realizacji¹⁰⁶.

Nawiązania do satysfakcji klientów przy podejmowaniu decyzji w zakresie kształtowania jakości usług bankowych, które pojawiły się w modyfikacjach macierzy istotność-realizacja będą kontynuowane w szerszym zakresie w rozdziale kolejnym, który będzie poświęcony łańcuchowi zależności jakość – satysfakcja – lojalność. Ponadto zostaną zaprezentowane empirycznie zweryfikowane modele nawiązujące do marketingu relacyjnego, ukazujące powyższe relacje, a także wpływ lojalności klientów na wyniki finansowe osiągnięte przez banki i inne przedsiębiorstwa działające w sektorze usług.

¹⁰⁶ Tamże, s. 566-567

2. JAKOŚĆ USŁUG JAKO DETERMINANTA SATYSFAKCJI I LOJALNOŚCI KLIENTÓW

2.1. Strategia oparta na jakości

Strategia konkurencyjna oparta na jakości może oznaczać dwa zasadniczo różniące się podejścia – z jednej strony może to być dążenie do obniżania kosztów złej jakości, z drugiej zaś podejmowanie działań skoncentrowanych na poprawie jakości usług i zwiększeniu satysfakcji oraz lojalności klientów. Pierwszy sposób realizacji strategii może odbywać się poprzez przyjęcie programu opartego na Six Sigma, co będzie prowadziło do osiągania większych zysków dzięki poprawie efektywności działania i obniżeniu kosztów. Drugi sposób realizowania strategii konkurencyjnej opartej na jakości pozwala podnieść rentowność poprzez zwiększenie przychodów dzięki lepszej obsłudze klientów. Połączenie obu podejść może być trudne, gdyż często świadczenie usług na wyższym poziomie wymaga poniesienia wyższych kosztów. Jednakże w literaturze prezentowane są koncepcje nawiązujące do łączenia obu podejść. J. Juran dzieli jakość na dwie przeciwne, ale uzupełniające się kategorie – wolną od braków/uchybień oraz spełniającą wymagania klienta.

Uznaje się, iż poprawa procesów gospodarczych powoduje rzadsze występowanie defektów i mniej błędów przez co poprawia percepcję jakości wśród klientów, a ponadto obniża koszty dzięki rzadziej występującej konieczności ponownego wykonywania tych samych czynności. Z kolei wśród przesłanek wskazujących na brak możliwości połączenia obu sposobów realizacji strategii jakości pojawiają się wyniki badań wskazujące, że zwykle jedno z ujęć zostaje zdominowane przez inne. Nawiązuje to do teorii według której przedsiębiorstwo może skoncentrować działania albo na eksploracji nowych, albo na eksploatacji istniejących celów, strategii i technologii. Model konsumencki jest oparty głównie na podejściu eksploracyjnym, polegającym na znajdowaniu nowych rynków i wprowadzaniu innowacyjnych pomysłów, aby usatysfakcjonować i utrzymać klienta. Z kolei ujęcie kosztowe oparte jest na podejściu eksploatacyjnym kładącym główne akcenty na efektywniejszym wykorzystaniu istniejących kompetencji oraz efektywności

wewnętrznych procesów. Porównanie efektów finansowych stosowania przez przedsiębiorstwa jednego wybranego ujęcia strategii opartej na jakości oraz łączenia obu wykazało, iż najkorzystniejsze jest stosowanie strategii jakości nastawionej na klienta i zwiększanie przychodów. Słabsze wyniki finansowe osiągają natomiast przedsiębiorstwa dążące do obniżania kosztów oraz próbujące łączyć oba ujęcia. Przy ocenie rezultatów podejmowanych działań z zakresu jakości można przyjąć jako podstawowe miary efektywności relacji z klientem satysfakcję, retencję i postrzeganą przez klienta jakość. Można też dokonać oceny efektywności finansowej tych działań na podstawie wartości sprzedaży, wskaźników rentowności oraz udziału w rynku¹⁰⁷.

Tabela 6. Efekty strategii opartej na jakości

Analizowane kategorie	Strategia nastawiona na koszty	Strategia nastawiona na przychody	Strategia dualna
Koncentracja na zysku	redukcja kosztów	zwiększanie przychodów	oba ujęcia równocześnie
Koncentracja na jakości	wewnętrzna	zewnętrzna	oba ujęcia równocześnie
Miary jakości	wskaźnik braków	satysfakcja / retencja klientów	oba ujęcia równocześnie
Koncentracja operacyjna	standaryzacja	dostosowanie	oba ujęcia równocześnie
Koncentracja organizacyjna	operacje, księgowość	marketing, kadry, badania i rozwój produktów	operacje, księgowość, marketing, kadry, badania i rozwój produktów
Typowe inicjatywy poprawy	poprawa efektywności w celu zredukowania kosztów	rozszerzenie asortymentu usług lub wprowadzenie innowacyjnych usług w celu zwiększenia satysfakcji klienta	ponowne projektowanie procesów w celu poprawienia poziomu kosztów oraz przychodów
Programy badawcze przyjmujące dane podejście	Six Sigma, TQM	Amerykański Indeks Satysfakcji Klientów, Return on quality, Service profit chain	zbilansowana karta wyników, zarządzanie łańcuchem dostaw

Źródło: R.T. Rust, Ch. Moorman, P.R. Dickson, Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?, Journal of Marketing, 2002 nr 10, s. 8

Zadowolenie klienta jest celem nadrzędnym w strategii pro jakościowej w XXI wieku, realizowanej poprzez doskonalenie jakości produktów przemysłowych i usług,

¹⁰⁷ R.T. Rust, Ch. Moorman, P.R. Dickson, Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?, Journal of Marketing, 2002 nr 10, s. 7-21

procesów oraz systemów zarządzania jakością. Strategia ta pozwala osiągnąć trwałe sukcesy rynkowe organizacji i umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Podkreśla się również, iż wyłącznie doskonalenie procesów w celu zwiększenia efektywności nie jest niczym wartym, jeżeli nie przynosi efektu w postaci satysfakcji klienta. Zadowolenie klienta jest tak ważne, gdyż klient nie zależy od organizacji, lecz organizacja jest zależna od klienta. Klient powinien stać się osią działalności organizacji, a jakość powinna spełniać jego wymagania¹⁰⁸.

W sektorze bankowym świadczenia usług o wysokiej jakości nie można traktować jako efektu jednej z możliwych do realizacji strategii konkurencyjnych, wyróżniającego bank, lecz jako warunek niezbędny do utrzymania się na rynku¹⁰⁹. Uwzględniając pojawiające się efekty podnoszenia poziomu jakości, można zauważyć występowanie malejącej użyteczności wydatków na jakość. Oznacza to, że poprawianie jakości do pewnego stopnia jest użyteczne dla przedsiębiorstwa, zaś po przekroczeniu pewnego punktu dalsze wydatki na jakość nie przynoszą już zysku¹¹⁰.

2.2. Satysfakcja klienta jako efekt wysokiej jakości usług

2.2.1. Istota satysfakcji

Satysfakcja jako termin pochodzący od łacińskich słów *satis* (dostatecznie) oraz *facere* (robić) oznacza spełnianie oczekiwań. W psychologii termin ten jest definiowany jako „stan emocjonalny powstały w trakcie dokonywania czegoś lub w rezultacie osiągnięcia jakiegoś celu”¹¹¹. Z kolei w innych definicjach zwraca się uwagę na subiektywny wymiar oraz stopniowe kształtowanie się satysfakcji w trakcie kolejnych kontaktów klienta z usługą¹¹², czy też określa się jako zmysłowe odczucie związane z konsumpcją¹¹³. Niektórzy autorzy zwracają uwagę, iż satysfakcja, będąca całkowitą postawą wobec produktu ujawnia się po dokonaniu konsumpcji lub

¹⁰⁸ A. Skrzypek, Satysfakcja i lojalność klienta w otoczeniu konkurencyjnym, *Problemy Jakości*, 2007 nr 7, s. 8-9

¹⁰⁹ K. Newman, A. Cowling, *Service Quality...* op. cit., s. 3

¹¹⁰ R.T. Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keiningham, Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, 1995 nr 4, s. 58

¹¹¹ A. Skrzypek, Satysfakcja i lojalność... op. cit., s. 4

¹¹² J.L. Lisowski, Określić satysfakcję klienta, *Marketing w Praktyce*, 1999 nr 5, s. 17

¹¹³ R.L. Oliver, Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, 1999 nr 63, s. 34

zastosowaniu produktu¹¹⁴. W tzw. ujęciu holistycznym satysfakcja jest określana jako zespół doświadczeń wynikających z konsumpcji, a według ujęcia analitycznego jest rozpatrywana dla każdego etapu: procesu zakupu, konsumpcji oraz użytkowania produktu¹¹⁵.

Według Ph. Kotlera satysfakcja jest odczuwanym przez jednostkę stanem związanym z porównaniem postrzeganych cech produktu z oczekiwaniami dotyczącymi tych cech¹¹⁶. Poziom satysfakcji klienta zależy od stopnia zaspokojenia jego wymagań przez dany produkt całkowity¹¹⁷.

Satysfakcja klienta jest więc jego reakcją emocjonalną występującą podczas doświadczeń z usługą. Jest efektem postrzeganej przez klienta jakości usługi w relacji do ceny oraz jego zamożności. Poza ceną usługi na satysfakcję klienta wpływają również czynniki sytuacyjne (np. presja czasu podczas dokonywania zakupu, padający deszcz) oraz osobiste (np. nastrój, samopoczucie klienta). Wzrost ceny oraz pozostałych ponoszonych kosztów zmniejsza korzyści osiągane przez nabywcę, obniżając także jego satysfakcję¹¹⁸.

Podnoszenie poziomu satysfakcji klienta jako główny cel działań przedsiębiorstwa stało się przedmiotem zainteresowań ekspertów w latach 80. XX wieku. Oznaczało to przesunięcie nacisku w zarządzaniu z zapewnienia wysokiej jakości na rzecz podnoszenia poziomu zadowolenia klientów. Przy tak ustalonym celu dążenie do wysokiej jakości nie zawsze było korzystne, a czasami mogło przynieść nawet niezadowolenie klienta. Klient o niewielkich oczekiwaniach wobec usługi może być usatysfakcjonowany z usługi niskiej jakości. Z kolei z usługi wysokiej jakości nabywca może być niezadowolony ze względu na wysoką cenę. Dla zapewnienia nabywcy satysfakcji oferta przedsiębiorstwa musi spełniać kilka warunków, a tym samym należy przejść przez kolejne etapy – spełnienia, wartości, udogodnień oraz zaufania. Aby przejść I etap spełnienia przedsiębiorstwo musi oferować to, czego

¹¹⁴ G. Sobczyk, M. Lipowski, Czynniki kształtujące poziom satysfakcji klientów banku, w: (red.) L. Żabiński, K. Śliwińska, Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie, PWE, Warszawa 2002, s. 258

¹¹⁵ K. Mazurek-Łopacińska, Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystanie w polityce przedsiębiorstwa, w: (red.) L. Żabiński, K. Śliwińska, Marketing. Koncepcje... op. cit., s. 121

¹¹⁶ Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 35

¹¹⁷ N. Hill, J. Alexander, Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11

¹¹⁸ G. Sobczyk, M. Lipowski, Czynniki kształtujące... op. cit., s. 258 - 259

klient potrzebuje. W II etapie wartości należy zadbać, aby cena spełniała oczekiwania klienta. W następnym etapie udogodnień firma powinna zapewnić łatwą dostępność usługi. Ostatnim etapem jest zaufanie, czyli klient powinien być przekonany, iż usługa jest godna zaufania. Zrealizowanie tych etapów oznacza zapewnienie klientowi zadowolenia¹¹⁹.

Satysfakcję klientów można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, zachowując większy lub mniejszy stopień szczegółowości. W odniesieniu tylko do wybranego elementu usługi (np. trwałości, estetyki, obsługi) można określić tzw. satysfakcję częściową. Suma satysfakcji częściowych z poszczególnych elementów usługi stanowi satysfakcję globalną. Z kolei biorąc pod uwagę kryterium czasu można wyróżnić satysfakcję bieżącą – powstającą podczas korzystania z usługi w danym miejscu i czasie. Gdy klient gromadzi kolejne doświadczenia związane z korzystaniem z konkretnej usługi, na ich podstawie można wyznaczyć satysfakcję skumulowaną. Badania prowadzone tylko wśród klientów danego przedsiębiorstwa pozwalają ustalić poziom satysfakcji wyizolowanej (niezależnej). W związku z budowaniem przewagi konkurencyjnej na jakości usług poprzez wzrost zadowolenia klientów ważne staje się skonfrontowanie własnych wyników z rezultatami osiąganymi przez konkurentów, czyli określanie również tzw. satysfakcji porównawczej (względnej)¹²⁰. Warto przy tym zaznaczyć, iż wyróżnia się także satysfakcję transakcyjną – wynikającą z krótkotrwałych doświadczeń z produktem przemysłowym lub usługą oraz satysfakcję skumulowaną powstałą jako rezultat wszystkich doświadczeń klienta z produktem lub usługą¹²¹.

Według normy PN-EN ISO 9000-2006 zadowolenie klienta zostało zdefiniowane jako percepcja stopnia spełnienia jego wymagań¹²². Powszechnym wskaźnikiem

¹¹⁹ G. Urbanek, Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy, *Marketing i Rynek*, 2004 nr 6, s. 2-3

¹²⁰ K. Mazurek-Łopacińska, *Satysfakcja klienta...* op. cit., s. 121

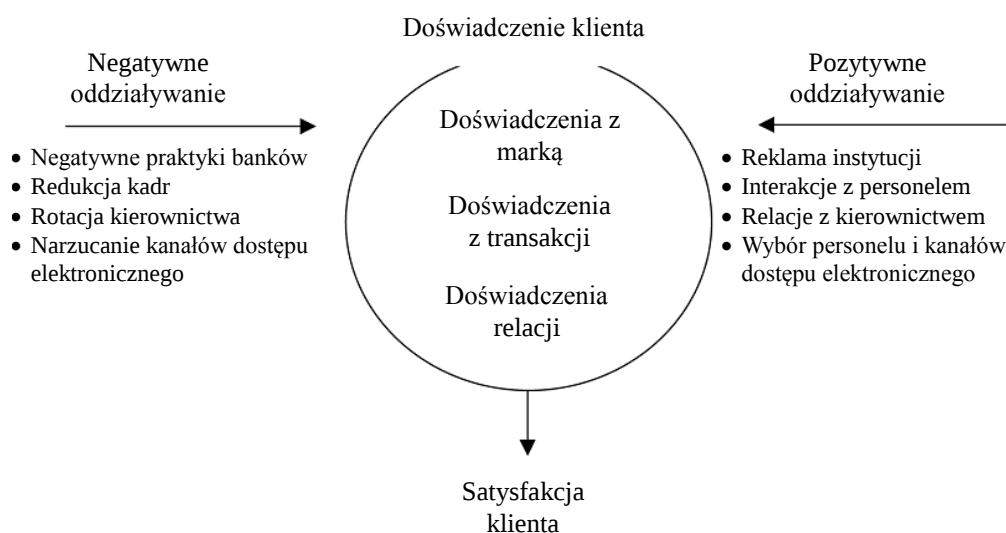
¹²¹ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 270

¹²² A. Skrzypek, *Satysfakcja i lojalność...* op. cit., s. 5

niskiego poziomu satysfakcji według normy są skargi klientów, przy czym brak skarg nie musi oznaczać sytuacji odwrotnej, czyli bardzo wysokiego poziomu satysfakcji¹²³.

W literaturze można znaleźć dwie płaszczyzny porozumienia wśród autorów teorii dotyczących jakości oraz satysfakcji. Po pierwsze pojęcia jakości oraz satysfakcji są koncepcyjnie odmienne, jednak blisko ze sobą powiązane. Po drugie podczas gdy jakość jest uznawana za kategorię przede wszystkim kognitywną, lewo-mózgową ocenianą obiektywnie, satysfakcja stanowi połączenie komponentu subiektywnego opartego na odczuciach, afektywnego prawo-mózgowego z komponentem obiektywnym, możliwym do poznania i oceny, lewo-mózgowym. W związku z szerszym ujęciem koncepcyjnym satysfakcja bywa uznawana za kategorię ważniejszą od jakości¹²⁴.

Rysunek 8. Doświadczenia z usługami finansowymi a satysfakcja klienta



Źródło: D. O'Loughlin, I. Szmigin, P. Turnbull, From Relationships to Experiences in Retail Financial Services, The International Journal of Bank Marketing, 2004 nr 7, s. 534

Badania satysfakcji powinny obejmować różne kategorie klientów, wyróżnionych w oparciu o kryterium częstości korzystania z usługi. Ich klasyfikacja obejmuje cztery grupy – użytkowników intensywnych (najważniejszych z punktu

¹²³ L. Nieżurawski, J. Witkowska, Pojęcie satysfakcji klienta, Problemy Jakości, 2007 nr 7, s. 32

¹²⁴ Z. Bilgin, D.J. Shemwell, U. Yavas, Customer - Service Provider Relationships: an Empirical Test of a Model of Service Quality, Satisfaction and Relationship-oriented Outcomes, International Journal of Service Industry Management, 1998 nr 2, s-156

widzenia kształtowania oferty), użytkowników umiarkowanych, użytkowników sporadycznych oraz klientów, którzy po raz pierwszy nabyli usługę. Dla dokonania właściwej oceny stanu satysfakcji należy uwzględnić najważniejsze dla klientów czynniki ją tworzące oraz dokonać oceny ich ważności. Metody stosowane w badaniach satysfakcji można zaklasyfikować do jednej z dwóch grup. W ramach pierwszej grupy – tzw. pomiarów obiektywnych można wyróżnić analizę skarg i reklamacji klientów oraz korzystanie z gwarancji, a także liczbę klientów utraconych, czy też klientów lojalnych. Do drugiej grupy – tzw. pomiarów subiektywnych zaliczane są różne rodzaje ankiet, wywiadów oraz testów, które pozwalają poznać przyczyny niezadowolenia, oczekiwania oraz opinie o ofercie przedsiębiorstwa¹²⁵.

Poprzez dokonywanie pomiaru satysfakcji możliwe jest odniesienie korzyści w trzech obszarach związanych z funkcjami przypisywanymi pomiarowi, czyli z funkcją naprawczą, uczenia oraz bodźców. Pierwsza z wymienionych funkcji związana jest z usuwaniem niezadowolenia klienta przez wymianę produktu, naprawę, obniżenie ceny, odszkodowanie, bony czy też przeprosiny klienta. Funkcja uczenia wynika z czerpania nauki z błędów, które zostały popełnione i eliminowania ich w przyszłości. Ostatnia funkcja wiąże się tworzeniem systemu motywacyjnego dla pracowników, na bazie wyników pomiaru satysfakcji¹²⁶.

Satysfakcja może być także wyznaczana jako liniowa kombinacja ocen uzyskanych w odniesieniu do grup elementów, nawiązujących do wymiarów jakości w metodzie SERVQUAL. W jednym z badań zaproponowano pomiar satysfakcji w odniesieniu do:

- wyglądu budynków banku, wyposażenia, personelu oraz materiałów informacyjnych,
- zdolności właściwego świadczenia obiecannej usługi,
- chęci pomocy klientom oraz sprawnej obsługi,
- wiedzy i uprzejmości pracowników banku oraz ich umiejętności zdobycia zaufania i poufności,

¹²⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Satysfakcja klienta...* op. cit., s. 123-124

¹²⁶ L. Nieżurawski, J. Witkowska, *Pojęcie satysfakcji...* op. cit., s. 33

- troski o klienta i traktowania w sposób zindywidualizowany¹²⁷.

Zapewnienie satysfakcji klientom staje się celem coraz większej liczby firm, przyjmujących za swój cel strategiczny przewyższanie oczekiwań klientów. Satysfakcja nie gwarantuje lojalności klienta, jednak dla jej osiągnięcia jest bardzo istotna. Pozwala w ten sposób uzyskać przewagę konkurencyjną, co jest szczególnie istotne w sektorze usług finansowych¹²⁸.

2.2.2. Model Kano

Dla uzyskania zadowolenia wśród klientów należy, zgodnie z teorią dwóch czynników, mającą swoje źródło w socjologii pracy, najpierw zadbać o właściwy poziom podstawowych cech usługi, które przeciwdziałają powstawaniu niezadowolenia klienta (takich jak trwałość, solidność). Elementy te nie zapewniają jeszcze wysokiego poziomu satysfakcji. Kolejnym krokiem jest dbałość o elementy związane z cechami ponadpodstawowymi, wywołujące zadowolenie (np. walory estetyczne)¹²⁹.

W nawiązaniu do tej teorii dokonana została klasyfikacja elementów jakości na podstawie ich wpływu na satysfakcję. W modelu Kano zostało wyróżnionych pięć typów elementów jakości usługi. Atrakcyjne (zachwycające) elementy jakości prowadzą do satysfakcji klientów jeżeli zostaną dostarczone, zaś ich brak nie spowoduje niezadowolenia. Jednowymiarowe (liniowe, proporcjonalne) elementy oddziałują zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na poziom satysfakcji. Z kolei brak elementów jakości koniecznych (podstawowych) spowoduje niezadowolenie klientów, podczas gdy ich obecność nie będzie oddziaływała w sposób pozytywny na poziom satysfakcji. Czwarta grupa obejmuje obojętne (neutralne) elementy jakości, których obecność nie wywiera pozytywnego wpływu na satysfakcję, a brak nie obniża jej poziomu. Ostatnia grupa tworzona jest przez odwrotne elementy jakości, czyli

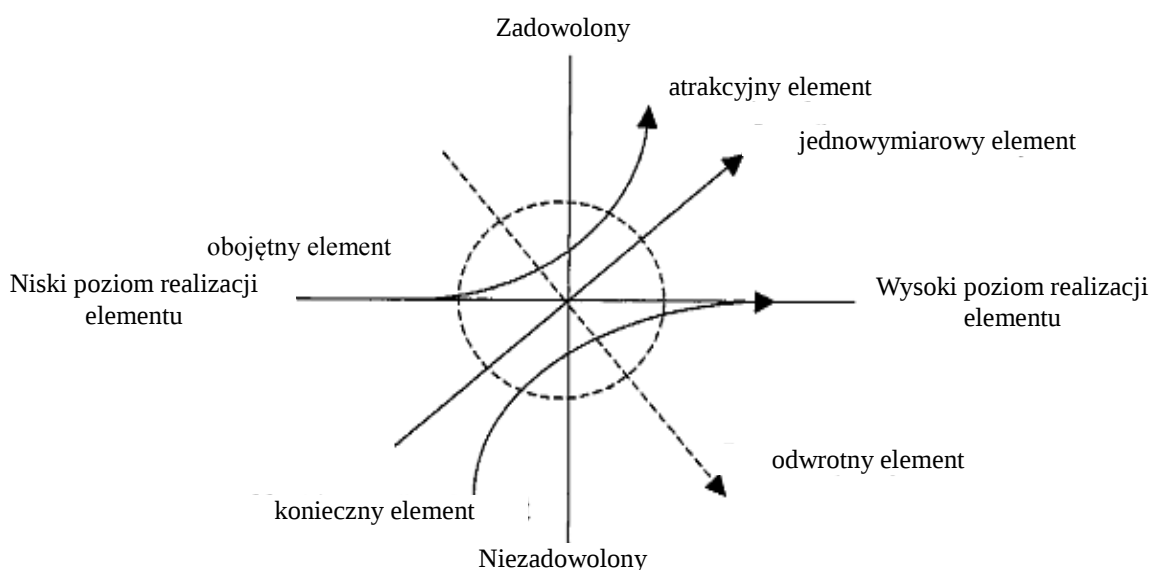
¹²⁷ Z. Bilgin, D.J. Shemwell, U. Yavas, Service Quality... op. cit., s. 218-223

¹²⁸ J. Garczarczyk, Zarządzanie jakością usług, Gazeta Bankowa, 2003 nr 23, s. 30-31; A. Skrzypek, Satysfakcja i lojalność... op. cit., s. 6

¹²⁹ K. Mazurek-Łopacińska, Satysfakcja klienta... op. cit., s. 122

atrybuty których obecność wywołuje niezadowolenie, zaś brak pozwala osiągnąć satysfakcję¹³⁰.

Rysunek 9. Pięć rodzajów elementów jakości w dwuwymiarowym modelu Kano



Źródło: S.Ch. Ting, Ch.N. Chen, The Asymmetrical and Non-linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction, Total Quality Management, 2002 nr 4, s. 555

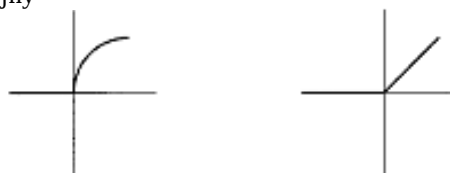
W nawiązaniu do modelu Kano wyróżnia się satysfakcję konieczną, jednowymiarową oraz ponad oczekiwaną. Satysfakcja konieczna związana jest z potrzebami podstawowymi, które muszą zostać spełnione, aby została nawiązana przez klienta relacja z firmą. Zaspokojenie tych potrzeb powoduje powstawanie satysfakcji, ale nigdy nie wywoła zachwytu, zaś w przypadku niespełnienia potrzeb klient będzie niezadowolony. Z kolei satysfakcja jednowymiarowa, związana z potrzebami negocjowanymi, rośnie proporcjonalnie do zwiększania się funkcjonalności usługi. Jeżeli efektem takich negocjacji będzie usługa niefunkcjonalna, spowoduje to niezadowolenie klienta, zaś w przypadku zaoferowania usługi o wysokim stopniu funkcjonalności, nabywca będzie bardzo usatysfakcjonowany. Z potrzebami dodatkowymi, nieuświadamianymi przez klienta związana jest satysfakcja ponad oczekiwaną. Zwiększanie funkcjonalności usługi,

¹³⁰ S.Ch. Ting, Ch.N. Chen, The Asymmetrical and Non-linear... op. cit., s. 555

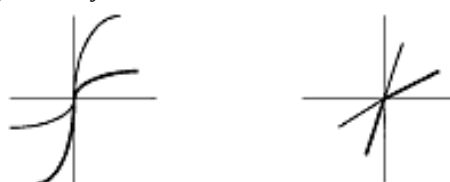
związanej z takim potrzebami podnosi poziom satysfakcji klienta, zaś zupełne pominięcie tych potrzeb obniży satysfakcję, jednak nie wywoła niezadowolenia¹³¹.

Rysunek 10. Modele logarytmów oraz liniowe dla zależności między realizacją elementu jakości oraz satysfakcją klienta

Element atrakcyjny



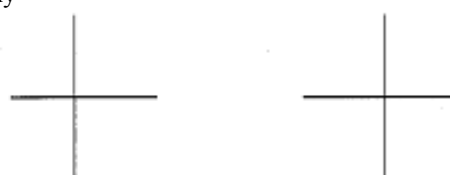
Element jednowymiarowy



Element konieczny



Element obojętny



Element odwrotny



Źródło: S.Ch. Ting, Ch.N. Chen, The Asymmetrical and Non-linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction, Total Quality Management, 2002 nr 4, s. 562

¹³¹ G. Urbanek, Jakość, satysfakcja... op. cit., s. 4-5, L. Nieżurawski, J. Witkowska, Pojęcie satysfakcji... op. cit., s. 34-35

W celu oszacowania asymetrycznego nieliniowego wpływu każdego z elementów jakości na ogólną ocenę satysfakcji klientów można dokonać estymacji następującego modelu:

$$\text{OCS} = \text{Wyraz wolny} + \beta_1 \times \text{LN_PER} + \beta_2 \times \text{LP_PER}$$

W modelu tym OCS oznacza ogólną ocenę satysfakcji, PER - ocenę realizacji danego elementu, zaś LN_PER oraz LP_PER wskazują odpowiednio na negatywną oraz pozytywną ocenę. Ocenę te są logarytmowane przy pomocy logarytmu naturalnego. W przypadku wystąpienia oceny pozytywnej LP_PER jest równe $\ln(\text{PER})$, a LN_PER przyjmuje wartość 0, zaś w przypadku oceny negatywnej LN_PER jest równe $\ln(-\text{PER})$, a LP_PER wynosi 0. Na podstawie parametrów β_1 i β_2 oszacowanego modelu dla danego elementu jakości można ocenić siłę wpływu na ogólny poziom satysfakcji oraz dokonać klasyfikacji elementów do poszczególnych grup wyróżnionych w modelu Kano. Elementy jakości atrakcyjne wywierają wpływ jedynie na satysfakcję, jeżeli są oceniane pozytywnie, zaś w przypadku oceny negatywnej nie spowodują niezadowolenia. W modelach dla takich elementów współczynnik β_1 będzie statystycznie nieistotny, a współczynnik β_2 dodatni i statystycznie istotny. Elementy jakości jednowymiarowe, charakteryzuje występowanie satysfakcji przy pozytywnych ocenach poziomu atrybutu oraz niezadowolenie w przypadku ocen negatywnych. W konsekwencji β_1 będzie ujemne i statystycznie istotne, a β_2 dodatnie i również statystycznie istotne.

Z kolei w przypadku elementów koniecznych niski poziom realizacji będzie oznaczał niezadowolenie klienta, a dopiero pozytywne oceny będą skutkowały akceptacją usługi, jednak nie będą wywoływały satysfakcji. Współczynnik β_1 w modelu dla takiego elementu jakości będzie ujemny i statystycznie istotny, a β_2 statystycznie nieistotny. Elementy obojętne nie wywierają wpływu ani na zadowolenie, ani na niezadowolenie klientów, stąd zarówno β_1 , jak i β_2 w oszacowanym modelu są statystycznie nieistotne. Elementy odwrotne przy pozytywnej ocenie realizacji powodują niezadowolenie klienta, a przy negatywnej ocenie

wywołują satysfakcję. Oznacza to, że dla takich atrybutów β_1 będzie dodatnie i statystycznie istotne, a β_2 ujemne i również statystycznie istotne¹³².

Analiza powyższa służąca klasyfikacji elementów jakości określana mianem analizy porównawczej kary i nagrody (penalty reward contrast analysis), w związku z uwzględnianiem asymetrycznego charakteru relacji między oceną realizacji atrybutu oraz satysfakcją, jest uznawana za lepszą od macierzy istotności przy ustalaniu elementów jakości należących do poszczególnych grup¹³³.

Inna wersja tej metody opiera się na modelu regresji wielorakiej, w którym jako zmienne objaśniające włączane są sztuczne zmienne zero-jedynkowe utworzone dla każdego elementu jakości. Metoda ta może być stosowana jednak przy niewielkiej liczbie elementów jakości charakteryzujących się niską wzajemną korelacją. Wraz ze wzrostem liczby zmiennych wzrasta prawdopodobieństwo pojawienia się takich, które będą skorelowane co ze względu na współliniowość doprowadzi do niewłaściwych parametrów modelu, czy też braku statystycznej istotności niektórych zmiennych, rzeczywiście wpływających na zjawisko.

Szacowany jest następujący model:

$$OCS = \alpha_0 + \alpha_{1Att.1} \times d_{1Att.1} + \alpha_{2Att.1} \times d_{2Att.1} + \dots + \alpha_{1n} \times d_{1Att.n} + \alpha_{2n} \times d_{2Att.n}$$

W modelu tym OCS oznacza ogólną ocenę satysfakcji. Z kolei zmienne d_1 oraz d_2 są zmiennymi zero-jedynkowymi utworzonymi dla danego elementu jakości usługi (Att.), z których pierwsza przyjmuje wartość 1 dla niskich ocen realizacji elementu jakości (przy skali 5-stopniowej dla ocen 1 i 2) i wartość 0 dla pozostałych ocen. Z kolei zmienna d_2 przyjmuje wartość 1 dla wysokich ocen realizacji elementu jakości (przy skali 5-stopniowej dla ocen 4 i 5), zaś dla pozostałych ocen jej wartość wynosi 0. W przedstawionym modelu n jest równe liczbie elementów jakości usługi, które są oceniane. Oszacowane współczynniki α_1 dla poszczególnych zmiennych wskazują na spadek satysfakcji wynikający z niskiego poziomu realizacji elementu jakości, zaś współczynniki α_2 informują o sile wzrostu satysfakcji przy wysokim poziomie realizacji elementu jakości. Dany element jakości może zostać zaliczony do kategorii

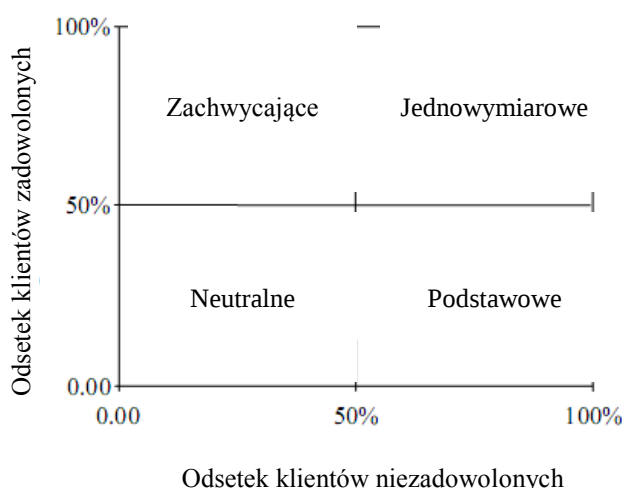
¹³² S.Ch. Ting, Ch.N. Chen, The Asymmetrical and Non-linear... op. cit., s. 557-564

¹³³ K. Matzler, E. Sauerwein, The Factor Structure... op. cit., s. 328-329

podstawowych w przypadku wystąpienia statystycznie istotnego ujemnego współczynnika α_1 oraz statystycznie nieistotnego współczynnika α_2 . W przypadku gdy współczynnik α_1 będzie statystycznie nieistotny, a współczynnik α_2 statystycznie istotny i dodatni element będzie należał do grupy elementów wywołujących zachwyt. Z kolei brak statystycznej istotności obu współczynników oznacza iż element jakości usługi jest neutralny, a statystyczna istotność obu współczynników klasyfikuje dany element do grupy jednowymiarowych¹³⁴.

Aby dokonać klasyfikacji elementów jakości do modelu Kano można posłużyć się również metodą zaproponowaną przez C. Bergera. Należy wyznaczyć odsetki klientów zadowolonych z poziomu oraz niezadowolonych z powodu braku danego elementu jakości. Następnie na podstawie diagramu dany element jakości może być zaliczony do grupy elementów neutralnych, wywołujących zachwyt, jednowymiarowych oraz podstawowych¹³⁵.

Rysunek 11. Klasyfikacja elementów jakości na podstawie wpływu na satysfakcję

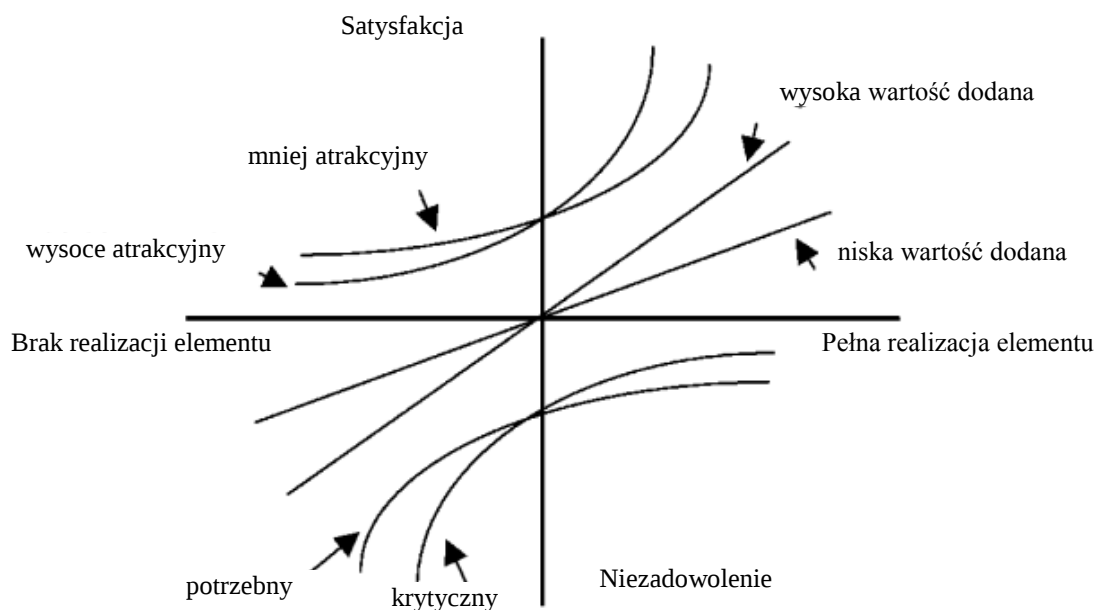


Źródło: G. Tontini, A. Silveira, Identification of Satisfaction Attributes Using Competitive Analysis of the Improvement Gap, International Journal of Operations & Production Management, 2007 nr 5, s. 492

¹³⁴ V. Pezeshki, A. Mousavi, S. Grant, Importance-Performance Analysis of Service Attributes and its Impact on Decision Making in the Mobile Telecommunication Industry, Measuring Business Excellence, 2009 nr 1, s. 87-88

¹³⁵ C. Berger, R. Blauth, D. Boger, Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality, Journal of the Japanese Society for Quality Control, 1993 nr 4, s. 3-35

Rysunek 12. Uzupełniony model Kano



Źródło: Ch.Ch. Yang, The Refined Kano's Model and its Application, Total Quality Management, 2005 nr 10, s. 1130

Tabela 7. Kategorie elementów jakości w uzupełnionym modelu Kano

Kategorie elementów w modelu Kano	Kategorie elementów o wysokiej istotności w uzupełnionym modelu Kano	Kategorie elementów o niskiej istotności w uzupełnionym modelu Kano
Atrakcyjny	Wysoce atrakcyjny	Mniej atrakcyjny
Jednowymiarowy	Wysoka wartość dodana	Niska wartość dodana
Konieczny	Krytyczny	Potrzebny
Obojętny	Potencjalny	Nie wymagający uwagi

Źródło: Ch.Ch. Yang, The Refined Kano's Model and its Application, Total Quality Management, 2005 nr 10, s. 1130

Uzupełniony model Kano uwzględnia dodatkowo istotność atrybutów jakości. W oparciu o ten model cztery spośród pięciu kategorii elementów jakości można podzielić na dwie grupy. W efekcie wyróżnia się osiem grup. Dla każdej z ośmiu grup zostały wskazane działania, które należy podjąć, aby właściwie wykorzystać

możliwości oddziaływania poprzez jakość usług na satysfakcję klientów, a w konsekwencji optymalnie kształtować konkurencyjność firmy¹³⁶.

Tabela 8. Działania dla poszczególnych kategorii elementów jakości w uzupełnionym modelu Kano

Kategorie elementów jakości usługi w uzupełnionym modelu Kano	Działania
Bardzo atrakcyjny	Utrzymać w celu walki z konkurentami o nowego klienta
Mniej atrakcyjny	Porzucić jeżeli ze względu na poziom kosztów jest to niezbędne
Wysoka wartość dodana	Dbać o poziom atrybutu, gdyż w wysokim stopniu podnosi satysfakcję klienta i przyczynia się do wzrostu przychodów
Niska wartość dodana	Mimo mniejszego wkładu w tworzenie zadowolenia klienta nie można zaniedbać atrybutu, aby nie spowodować niezadowolenia
Krytyczny	Należy zadbać o poziom spełniający w pełni oczekiwania klienta, aby nie spowodować niezadowolenia
Potrzebny	Należy zadbać o wystarczający poziom, aby nie spowodować niezadowolenia
Potencjalny element jakości	Stopniowo może stawać się elementem atrakcyjnym i stanowić o sile firmy w walce o klienta
Nie wymagający uwagi element jakości	Jeżeli jest to konieczne w związku z generowanymi kosztami, można zrezygnować

Źródło: Ch.Ch. Yang, The Refined Kano's Model and its Application, Total Quality Management, 2005 nr 10, s. 1131

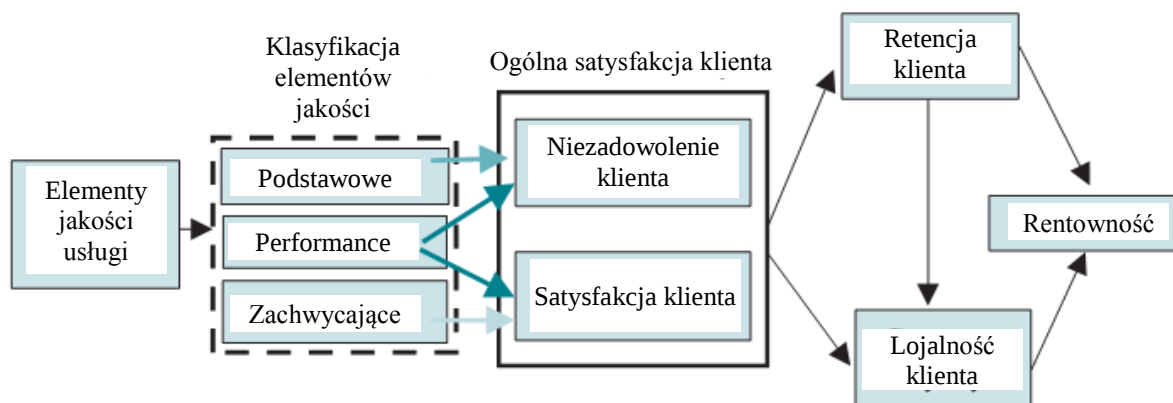
Wadą modelu Kano jest nieuwzględnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, stąd w celu ustalenia elementów, których poziom należy poprawić warto połączyć tą metodę z macierzą IPA¹³⁷. Wśród ograniczeń modelu Kano, a zarazem kierunków dalszych badań i poszukiwań atrybutów jakości, których poziom powinien być poprawiany wymienia się nieuwzględnianie w analizie takich kategorii jak lojalność klienta mierzona zamiarem dalszej kontynuacji usługi oraz pozytywny przekaz ustny¹³⁸.

¹³⁶ Ch.Ch. Yang, The Refined Kano's Model and its Application, Total Quality Management, 2005 nr 10, s. 1129-1131

¹³⁷ G. Tontini, A. Silveira, Identification of Satisfaction... op. cit., s. 497

¹³⁸ V. Pezeshki, A. Mousavi, S. Grant, Importance-Performance Analysis... op. cit., s. 82-92

Rysunek 13. Wpływ jakości usługi na zachowania klientów



Źródło: V. Pezeshki, A. Mousavi, S. Grant, Importance-Performance Analysis of Service Attributes and its Impact on Decision Making in the Mobile Telecommunication Industry, *Measuring Business Excellence*, 2009 nr 1, s. 90

W badaniu przeprowadzonym wśród klientów banków przez R. Johnstona elementy jakości zostały podzielone na dwie zasadnicze grupy - prowadzące do niezadowolenia oraz wywołujące satysfakcję. Wyniki badania wskazują, że satysfakcja klientów jest wywoływana głównie przez takie elementy jak: uwaga, reagowanie, troska i przyjaźń. Z kolei do powstania niezadowolenia prowadzą przede wszystkim źle realizowane elementy takie jak: uczciwość, wiarygodność, szybkość reakcji, dostęp i funkcjonalność¹³⁹.

Zadowolenie klienta nie daje jednak pewności, że nie wybierze on innego produktu czy usługi. Z tego względu dla zapewnienia zysku najważniejsi są stali klienci, wychwalający produkty lub usługi, rekomendujący je swoim przyjaciołom¹⁴⁰.

¹³⁹ R. Johnston, The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, 1995 nr 5, s. 53-71

¹⁴⁰ A. Skrzypek, Satysfakcja i lojalność... op. cit., s. 11

2.3. Lojalność klientów i czynniki ją kształtujące

2.3.1. Istota lojalności

Lojalność¹⁴¹ w literaturze z zakresu marketingu jest często rozpatrywana jako kategoria postaw lub zachowań nabywców i stąd definiowana jako występująca w długim okresie skłonność klienta do korzystania z usług wybranego przedsiębiorstwa¹⁴². Takie postawy klientów, kształtujące się w efekcie doznań emocjonalnych i poprzez ich stan świadomości pozostają subiektywnymi odczuciami, wywołującymi ich indywidualne przywiązanie do produktów, marek, firm¹⁴³. Mianem lojalnego można określić takiego klienta, który nabywa regularnie dany produkt przemysłowy lub usługę, a nawet zwiększa poziom konsumpcji oraz poleca produkt lub usługę innym osobom, niezależnie od działań promocyjnych produktów lub usług substytucyjnych¹⁴⁴.

Lojalność klienta banku jest „określonym stanem jego stosunku do banku świadczącego usługi, opartym na trwałości, długoterminowości oraz akceptacji oferowanych warunków świadczenia poszczególnych usług”. Klient lojalny, przywiązany do banku nie poddaje się zachętom konkurentów¹⁴⁵.

Podkreśla się także, iż różne definiowanie lojalności, powoduje iż jest myloną z nawykiem nabywania usług (tzw. pozorna lojalność)¹⁴⁶. Główna różnica między nawykiem i lojalnością wiąże się z motywami kierującymi nabywcą usług. Prawdziwa lojalność wynika z przychylnego nastawienia do banku i przejawia się w pozytywnych

¹⁴¹ Termin lojalność pochodzący z czasów feudalizmu oznaczał wówczas poddanie suwerenowi. Z powyższych względów w licznych słownikach definiowany jest jako wierność, przywiązanie do rządu swojego kraju, praworządność, rzetelność, oddanie instytucji lub osobie. Szerzej m.in. w: S. Smyczek, Lojalność konsumentów a sukces rynkowy banku, *Marketing i Rynek*, 2000 nr 4, s. 6

¹⁴² W. Grzegorzczak, Lojalność klientów wobec banku - czynniki i konsekwencje, w: (red.) K. Mazurek-Łopacińska, *Marketing przełom wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 406

¹⁴³ H. Wojnarowska, I. Adamska, Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych, *Marketing i Rynek*, 2001 nr 12, s. 6

¹⁴⁴ M. Stefańska, Programy lojalnościowe na rynku usług, w: (red.) Z. Kędzior, E. Kieźel, *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*, PWE, Warszawa 2002, s. 267; E. Sivadas, J.L. Baker-Prewitt, *An Examination of the Relationship...* op. cit., s. 75

¹⁴⁵ S. Smyczek, Lojalność konsumentów... op. cit., s. 6-7

¹⁴⁶ Stosowany jako miara lojalności zamiar ponownego nabycia produktu/usługi jest zwykle przeszacowany. Wśród nabywców samochodów, którzy w ciągu 90 dni od zakupu uczestniczyli w badaniu od 60% do 80% deklaroowało zakup kolejnego samochodu tej samej marki. Po trzech – czterech latach czyniło to tylko 35-40%. Szerzej w: T.O. Jones, W.E. Sasser Jr, *Why Satisfied Customers Defect*, *Harvard Business Review*, 1995 nr 11-12, s. 94

wypowiedziach klienta oraz deklaracjach dalszego korzystania z usług. Nawet jeżeli czynniki ekonomiczne będą wskazywały na wybór oferty konkurencyjnej, klient związany emocjonalnie z otrzymywaną usługą pozostanie u dotychczasowego usługodawcy¹⁴⁷. Nastawienie lojalnego klienta do marki pozostaje przychylne także wówczas, gdy jej wizerunek na tle konkurencyjnych marek jest niekorzystny. W przypadku nawyku natomiast, klient może być niezadowolony z otrzymywanych usług (np. z powodu długich kolejek lub nieżycziwej obsługi) i wyrażać się negatywnie o banku, jednak z racjonalnych powodów (np. problemów związanych ze zmianą banku na inny) w dalszym ciągu będzie korzystał z oferty dotychczasowego banku¹⁴⁸.

Lojalność można zdefiniować również jako stopień przejawiania przez konsumenta w zachowaniach nabywczych zamiaru ponownego skorzystania z oferty firmy, posiadania pozytywnego nastawienia względem firmy, wyboru firmy w sytuacji gdy konieczne będzie skorzystanie z danego rodzaju usługi¹⁴⁹.

Do podstawowych miar poziomu lojalności klientów należą skłonność do dokonywania powtórnych zakupów oraz skłonność do rekomendowania produktu lub usługi innym osobom¹⁵⁰.

Można wyróżnić trzy poziomy lojalności:

- behawioralny (zachowanie) – przejawiający się w zachowaniu zakupowym klienta (powtarzanie zakupu),
- afektywny (postawa) – uzewnętrzniający się w nastawieniu konsumenta do przedsiębiorstwa,
- kognitywny (myślenie) – wyrażającym się intencjami, potencjalnym przyszłym zachowaniem konsumenta¹⁵¹.

¹⁴⁷ M. Kieźel, Marketing relacyjny... op. cit., s. 63

¹⁴⁸ M. Stefańska, Programy lojalnościowe... op. cit., s. 266-267, S. Smyczek, Lojalność konsumentów... op. cit., s. 7

¹⁴⁹ D.D. Gremler, S.W. Brown, Service Loyalty: its Nature, Importance and Implications, w: B. Edvardsson, S.W. Brown, R. Johnston, E.E. Scheuing (red.), Proceedings American Marketing Association, 1996, s. 171-180

¹⁵⁰ F.F. Reichheld, Loalty-Based Management, Harvard Business Review, 1993 nr 3-4, s. 65

¹⁵¹ P. Kwiatek, Programy lojalnościowe przedsiębiorstw europejskich – próba oceny, w: (red.) J.W. Wiktor, Euromarketing: przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 345

Posiadanie lojalnych klientów przynosi szereg korzyści, wśród których można wymienić następujące odnoszone przez bank:

- zwolennicy danej marki nie tylko wyrażają się o niej przychylnie i bronią jej, ale polecają ją również innym (zapewniając bezpłatną reklamę tzw. „word-of-mouth advertising”),
- koszt utrzymania dotychczasowego klienta jest niższy niż koszt pozyskania klienta nowego,
- lojalność wobec danej marki staje się również symbolem statusu społecznego,
- w obrębie rodziny występuje zjawisko tzw. „dziedziczenia” wybieranych marek, wynikające z przejmowania przez dziecko pewnych zachowań konsumenckich,
- klienci lojalni wobec banku (posiadający wiele różnych produktów) są zazwyczaj mniej wrażliwi na podwyżki ceny,
- bank dysponuje dłuższym czasem na przygotowanie odpowiedzi na ataki ze strony konkurencji,
- posiadanie lojalnych klientów czyni łatwiejszym realizowanie sprzedaży krzyżowej produktów finansowych¹⁵².

2.3.2. Czynniki oddziałujące na lojalność klientów

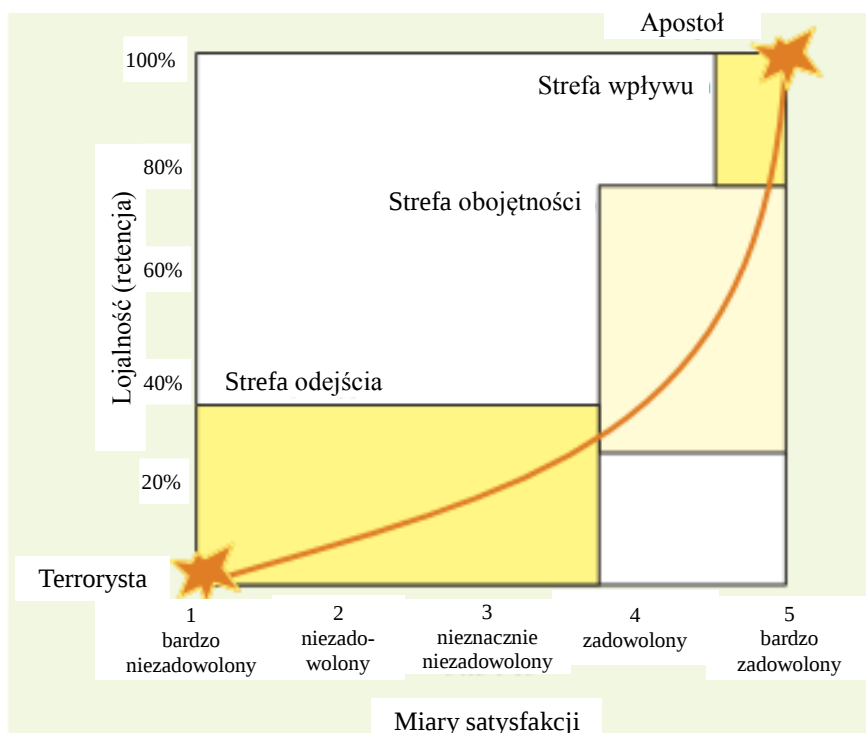
Często uznaje się, że klientów w wysokim stopniu usatysfakcjonowanych można uznać za bardzo lojalnych. Z kolei osoby usatysfakcjonowane, oceniające na 3 lub 4 zadowolenie w skali 5-stopniowej mogą stosunkowo łatwo przejść do konkurencji. Osoby niezadowolone są z kolei zupełnie nielojalne¹⁵³. na poszczególnych rynkach

¹⁵² A. Skrzypek, Satysfakcja i lojalność... op. cit., s. 6, M. Szczepaniec, Lojalność klientów banków w świetle badań empirycznych, Marketing i Rynek, 2003 nr 1, s. 25

¹⁵³ T.O. Jones, W.E. Sasser Jr, Why Satisfied Customers... op. cit., s. 98

jednak relacje między satysfakcją i lojalnością nie przebiegają tak samo, a kształt krzywej obrazującej taką relację zależy od natężenia konkurencji na rynku¹⁵⁴.

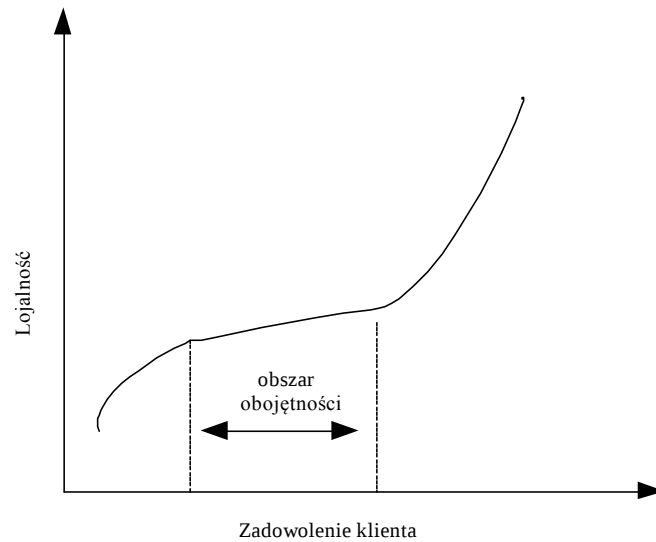
Rysunek 14. Relacje między satysfakcją a lojalnością klienta



Źródło: J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser Jr, L.A. Schlesinger, Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, 2008 nr 7-8, s. 122

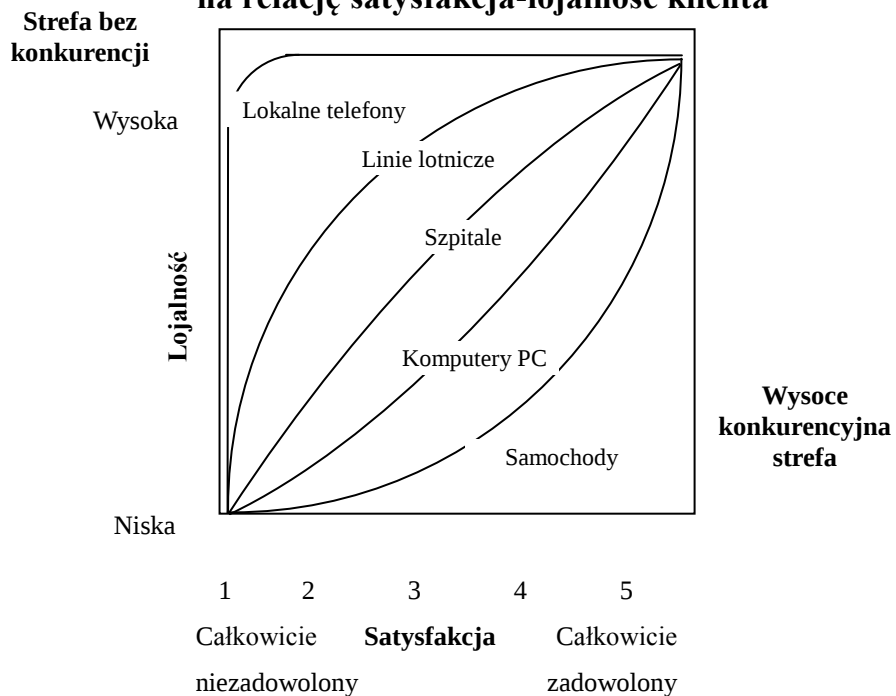
¹⁵⁴ Wzrost satysfakcji klientów prowadzi do wzrostu ich lojalności, o czym świadczą między innymi wyniki jednego z badań przeprowadzonych wśród klientów firmy Rank Xerox w Danii, z którego wynikało, że aż 93% nabywców bardzo zadowolonych dokonywało kolejnego zakupu, zaś spośród osób zadowolonych tylko 60% powtórnie decydowało się na skorzystanie z oferty firmy. Z kolei badanie przeprowadzone przez Rank Xerox w 1994 roku, które objęło aż 480 tys. klientów firmy ukazały ogromne różnice w zamiarach ponownego dokonania zakupu produktów firmy pomiędzy klientami bardzo usatysfakcjonowanymi (ocena 5) oraz tylko usatysfakcjonowanymi (ocena 4). Wzrost oceny z 4 do 5 powodował aż sześciokrotne zwiększenie odsetka klientów zainteresowanych ponownym skorzystaniem z oferty firmy. Z kolei na podstawie badania przeprowadzonego wśród klientów firmy zajmującej się nieruchomościami w Danii ustalono występowanie funkcyjnej zależności między średnim zadowoleniem klienta oraz prawdopodobieństwem powtórznego skorzystania z usług firmy (wyrażającym lojalność klienta). Zależność ta może być opisana funkcją logistyczną. Zgodnie z wynikami badania, w którym poziom zadowolenia był oceniany w skali pięciopunktowej, wzrost średniej oceny zadowolenia z 3 do 4 oznaczał bardzo wyraźny wzrost prawdopodobieństwa ponownego skorzystania z usług z 35% aż do 90%. Szerzej w: G. Konarzewska-Gubała (red.), Zarządzanie przez jakość... op. cit., s. 154-157, G. Urbanek, Jakość, satysfakcja... op. cit., s. 4; J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, Podstawy zarządzania... op. cit., s. 151-152

Rysunek 15. Funkcyjna zależność między zadowoleniem oraz lojalnością klienta



Źródło: J. Otto, Zadowolenia klienta i wartość dla klienta, Marketing i Rynek, 1999 nr 12, s. 13

Rysunek 16. Wpływ stopnia konkurencyjności rynku na relację satysfakcja-lojalność klienta



Źródło: T.O. Jones, W.E. Sasser Jr, Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, 1995 nr 11-12, s. 9

Na rynkach charakteryzujących się wysoką konkurencyjnością, na których występuje wiele substytutów, cechujących się znacznym podobieństwem, firmy stosują najwyżej w ograniczonym stopniu strategię dyferencjacji, konsumentów cechuje obojętność, a koszty zmiany usługi są niskie. W związku z tym różnice w poziomie satysfakcji mają zwykle ograniczony wpływ na lojalność, a wysoką lojalnością cechują się dopiero klienci bardzo zadowoleni. Z kolei w przypadku rynków cechujących się brakiem konkurencyjności, które często są regulowanymi monopolami, występuje najwyżej kilka substytutów, stosowane są programy lojalnościowe, a firmy dysponują prawami własności do technologii, koszty zmiany usługi są wysokie i w konsekwencji występuje wysoka lojalność klientów niezależnie od stopnia ich satysfakcji¹⁵⁵.

Obok satysfakcji klientów oraz natężenia konkurencji na rynku na lojalność klientów wpływ również cena, o czym świadczą wyniki badania zrealizowanego przez U.S. Office of Consumer Affairs wśród klientów doświadczających problemów z usługą. Osoby, które napotkały na problemy związane z usługą kosztującą powyżej 100\$ w 54% pozostałyby lojalne w przypadku pozytywnego, satysfakcjonującego rozwiązania problemu, zaś w przypadku braku takiego rozwiązania pozostałoby tylko 19% z nich. Gdyby koszt był znacznie niższy (od 1 do 5\$), wówczas przy satysfakcjonującym rozwiązaniu problemu pozostałoby 70%, a przy niesatysfakcjonującym rozwiązaniu ponownie nabyłoby usługę 46%¹⁵⁶.

Osoby, które dokonują zakupu kierując się rekomendacjami znajomych wykazują większą lojalność od wybierających ofertę firmy pod wpływem reklamy. Również większej lojalności można spodziewać się po klientach dokonujących zakupu po standardowej cenie, niż po wybierających ofertę po cenie promocyjnej. Do grupy lojalnych klientów należą także częściej osoby w średnim wieku, mieszkańcy obszarów wiejskich oraz właściciele domów¹⁵⁷.

¹⁵⁵ T.O. Jones, W.E. Sasser Jr, Why Satisfied Customers... op. cit., s. 9

¹⁵⁶ Ch.W.L. Hart, J.L. Heskett, W.E. Sasser Jr, The Profitable Art of Service Recovery, Harvard Business Review, 1990 nr 7-8, s. 151

¹⁵⁷ F.F. Reichheld, Loyalty-Based... op. cit., s. 66

Tabela 9. Przyczyny spadku lojalności klientów w wybranych sektorach i przedsiębiorstwach

Przyczyna nagłej zmiany lojalności klientów	Sektor lub firma doświadczająca zmiany lojalności klientów
Deregulacja	Telekomunikacja, linie lotnicze, kasy oszczędnościowo-kredytowe, energia elektryczna
Utrata ochrony patentowej	Xerox, Roche (Valium)
Wejście nowych konkurentów	Branża elektroniczna oraz samochodowa w USA
Zmniejszenie dominacji marki	American Express, IBM
Nadejście nowych technologii	IBM, DEC

Źródło: T.O. Jones, W.E. Sasser Jr, Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, 1995 nr 11-12, s. 95

Usługi bankowe generalnie polegają na obrocie pieniędzem. Ceną tych usług są w konsekwencji odsetki oraz opłaty bankowe. W związku ze stosunkowo wysokim stopniem skomplikowania usług bankowych, niezbędna jest indywidualna obsługa klienta i doradztwo oraz wyjaśnianie korzyści, które klient uzyska z ich posiadania. Poziom wiedzy klienta o usługach bankowych z kolei implikuje stawiane przez niego wymagania w stosunku do banku. Równocześnie wyższy poziom wiedzy o ofercie banku, dzięki doradztwu powoduje uproszczenie procesu zakupu kolejnych usług w tym samym banku, a przy dłuższej współpracy postępowanie klienta staje się rutynowe i automatyczne. Sytuacja taka stanowi pewną barierę dla zmiany banku na inny, w związku z koniecznością zmiany dotychczasowych przyzwyczajeń. Korzystanie z usług bankowych często jest rozłożone w czasie, a w konsekwencji również opłata zostaje rozłożona w czasie. W rezultacie decyzja klienta o zmianie dostawcy usług bankowych wpływa negatywnie na sytuację finansową dotychczasowego banku (np. przy zerwaniu lokaty lub przeniesieniu kredytu). Dalszemu korzystaniu z usług w tym samym banku sprzyja zadowolenie klienta. Należy jednakże pamiętać iż nie oznacza to automatycznie lojalności klienta, gdyż również klient niezadowolony pozostaje w banku, jednak rzadziej od zadowolonego. Nie podejmowanie decyzji o zmianie banku, mimo niezadowolenia z poziomu usług wynika z istnienia pewnych barier, powstrzymujących klientów przed takim

działaniem. Głównymi przesłankami zapobiegającymi odchodzeniu klientów są dogodna lokalizacja placówki banku oraz zaufanie do banku, uznawane przez nich zwykle za najważniejsze przy dokonywaniu wyboru banku. Mimo zastrzeżeń odnośnie warunków cenowych, klienci często nie decydują się odejść, jeżeli oddział jest blisko zlokalizowany, a bank jest godny zaufania. Poza powyższymi barierami istotnym czynnikiem zniechęcającym do zmiany banku na inny jest wynikająca z tego konieczność przejścia przez czasochłonną procedurę. Ponadto w dotychczasowym banku zwykle, w związku z posiadaniem historii kredytowej łatwiej można uzyskać kredyt na korzystniejszych warunkach. Przywiązanie do banku może wynikać z postrzegania wizerunku marki jako wyróżnika pozycji społecznej. Wyniki badań wskazują, iż klienci niezadowoleni nie zmieniają banku także z takich powodów jak: brak czasu, sentyment do banku czy też brak wiary w lepszą ofertę w innym banku¹⁵⁸.

Do spadku lojalności klientów banków prowadzi natomiast wzrost poziomu wykształcenia klientów. Negatywnie na poziom lojalności wpływają także intensywne działania promocyjne banków, rosnąca konkurencja między nimi, a także wzrost koncentracji w sektorze bankowym¹⁵⁹. Z powyższych względów kluczowym czynnikiem sukcesu dla banków jest umiejętność dalszego utrzymania relacji z dotychczasowymi klientami oraz sprzedaży im kolejnych usług¹⁶⁰.

2.3.3. Działania marketingowe a lojalność klientów

Strategia konkurencyjna oparta na lojalności klienta wymaga zrozumienia relacji zachodzących pomiędzy retencją nabywców usług oraz prowadzonym biznesem. Ogromnie istotne jest przy tym posiadania możliwości skwantyfikowania związków pomiędzy lojalnością oraz osiąganym przez firmę zyskiem. Jednak aby osiągnąć

¹⁵⁸ W. Grzegorzczak, Lojalność klientów wobec banku, *Marketing i Rynek*, 1999 nr 2, s. 14; M. Szczepaniec, Lojalność klientów... op. cit., s. 25-28; S. Smyczek, Lojalność konsumentów... op. cit., s. 7

¹⁵⁹ W. Grzegorzczak, Lojalność klientów wobec banku - czynniki... op. cit., s. 412

¹⁶⁰ Banki działające w Polsce posiadają wysoki stopień lojalności klientów, znajdując się w czołówce krajów europejskich. Z usług dotychczasowego banku chce korzystać 86% Niemców, 80% Polaków a także 73% Holendrów i Belgów. Z kolei najniższy stopień lojalności występuje we Włoszech (39%) oraz w Hiszpanii (37%). Szerzej w: S. Smyczek, Lojalność konsumentów... op. cit., s. 10

ostateczny rezultat należy podjąć działania obejmujące klientów, ofertę usługową firmy, pracowników oraz system pomiaru¹⁶¹.

W celu pozyskania lojalności klienta przedsiębiorstwa muszą dostarczyć unikalną wartość dla klienta. Jest to osiąmane poprzez realizację jednej z trzech strategii:

- doskonalenia swojej działalności operacyjnej, aby dostarczyć dobrej klasy produkt przy minimalnych nakładach, po konkurencyjnej cenie,
- precyzyjnej segmentacji rynków docelowych i adresowania do wyodrębnionych nisz zindywidualizowanych ofert,
- przywództwa produktowego poprzez oferowanie produktów cechujących się najwyższą jakością i najwyższym stopniem innowacyjności, w porównaniu z którymi oferta firm konkurencyjnych staje się przestarzała i zdezaktualizowana¹⁶².

Skuteczność prowadzonym przez przedsiębiorstwo działaniom marketingowym zapewnia dostarczanie klientom unikatowej oferty produktów lub usług, gdyż pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną i prowadzi do pozyskania wiernych nabywców. Z powyższego względu zyskuje na znaczeniu tzw. paradygmat wartości dla klienta (wartości konsumenckiej). Wartość konsumencka jest niepowtarzalną kombinacją korzyści osiąganych przez nabywców. Dostarczanie przez przedsiębiorstwa lepszych produktów lub usług podnosi poziom oczekiwań konsumentów, a wyższe wymagania konsumentów powodują dalsze udoskonalanie oferty¹⁶³.

Podejście „3D” (design, deliver, develop) stosowane przez banki koncentrujące swoje działania na kliencie pozwala osiągać większy wzrost liczby klientów oraz wskaźnika ROE, a także uzyskiwać niższy wskaźnik odejść klientów niż u konkurencji. „3D” to oznacza:

- design – przygotowywanie właściwej oferty usługowej dla właściwie dobranej grupy klientów, tak aby ich zachwycić,

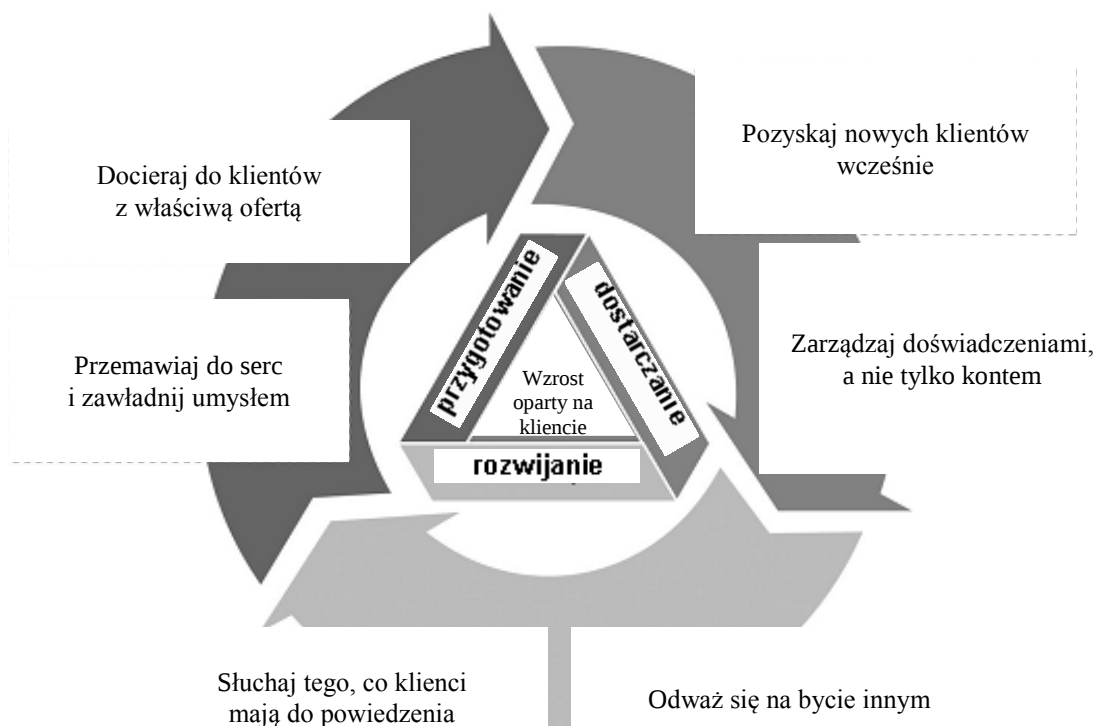
¹⁶¹ F.F. Reichheld, *Loyalty-Based...* op. cit., s. 65

¹⁶² H. Wojnarowska, I. Adamska, *Proces kształtowania...* op. cit., s. 10

¹⁶³ J. Otto, *Zadowolenia klienta i wartość dla klienta*, *Marketing i Rynek*, 1999 nr 12, s. 12-15

- deliver – podczas dostarczanie przygotowanej ofert, cała firma powinna być skoncentrowana na tym zadaniu, wymagającym dobrej współpracy między działami,
- develop – stale należy rozwijać umiejętności dostarczania oferty, która będzie za każdym kolejnym razem wywoływała zachwyty klienta.

Rysunek 17. Cykl wzrostu opartego na kliencie



Źródło: C. Wisskirchen, D. Vater, T. Wright, P. De Backer, Ch. Detrick, The Customer-led Bank: Converting Customers from Defectors into Fans, Strategy & Leadership, 2006 nr 2, s. 12

Realizacja podejścia „3D” wymaga stosowania sześciu zasad. Zgodnie z pierwszą z tych zasad oferta przygotowana przez bank powinna przemawiać do serc i zawładnąć umysłem, co oznacza zarówno odwoływanie się do emocji, jak i nadanie usługom atrybutów, przyjmowanych przez klienta za racjonalne przesłanki korzystania z tej oferty. Kolejna zasada akcentuje docieranie do klientów z właściwą ofertą, czyli po zidentyfikowaniu potrzeb potencjalnych klientów łączenie produktów, z którymi można dotrzeć do najbardziej obiecujących segmentów. Po przygotowaniu oferty i zainteresowaniu nią klientów, zgodnie z kolejną zasadą należy pozyskać nowych

klientów wcześniej, czyli świadczyć im usługi bez błędów i oferować już na samym początku relacji kolejne produkty. Czwarta zasada zwraca uwagę na zarządzanie doświadczeniami, a nie tylko kontem, tak aby dostarczyć usługi w sposób bezkonkurencyjny oraz wykorzystać zasoby na interakcje, najsilniej wpływające na postrzeganie przez klienta relacji z bankiem. Zasada następna podkreśla konieczność odważenia się na bycie innym, co oznacza regularne tworzenie innowacyjnych produktów, na podstawie systematycznych badań opinii klientów i śledzenia oferty konkurencji. Ostatnia zasada zwraca uwagę na słuchanie tego, co klienci mają do powiedzenia i oznacza konieczność wprowadzenia mierników do oceny zachowania klientów, a także skrócenia czasu reakcji banku na powstałą sytuację¹⁶⁴.

Aby zarządzanie w przedsiębiorstwie było efektywne i jakość usług prowadziła do pozyskiwania lojalnych klientów, niezbędne jest podejmowanie działań mających na celu poprawę jakości w najsłabszych, a równocześnie najważniejszych z punktu widzenia klienta obszarach. Działania nastawione na poprawę jakości mogą opierać się na tzw. 5R, czyli wymaganiach i potrzebach klienta (Requirements), zmianie procedur i sposobów myślenia (Redesigning), nagradzaniu tych, którzy uzyskują korzystne wyniki (Rewarding), analizowaniu i pomiarze zachodzących zdarzeń (Reviewing), powtarzaniu działań, aż do osiągnięcia ustalonego celu (Repetition)¹⁶⁵.

Działanie promocyjne banku mogą mieć dwojaki wpływ na poziom lojalności klientów. Z jednej strony intensywnie stosowana reklama koncentrująca się na jakości obsługi, nowoczesności i kompleksowości oferty oraz pozytywnej opinii o banku korzystnie oddziałuje na poziom lojalności klientów. Z drugiej strony zaś przekazywanie informacji o ofercie, poprzez podnoszenie poziomu wiedzy klientów o usługach oferowanych przez banki obniża ich lojalność i podnosi skłonność do zmiany banku. Z powyższych względów należy raczej stosować reklamą koncentrującą się na pozytywnym wizerunku banku oraz wysokiej jakości obsługi¹⁶⁶.

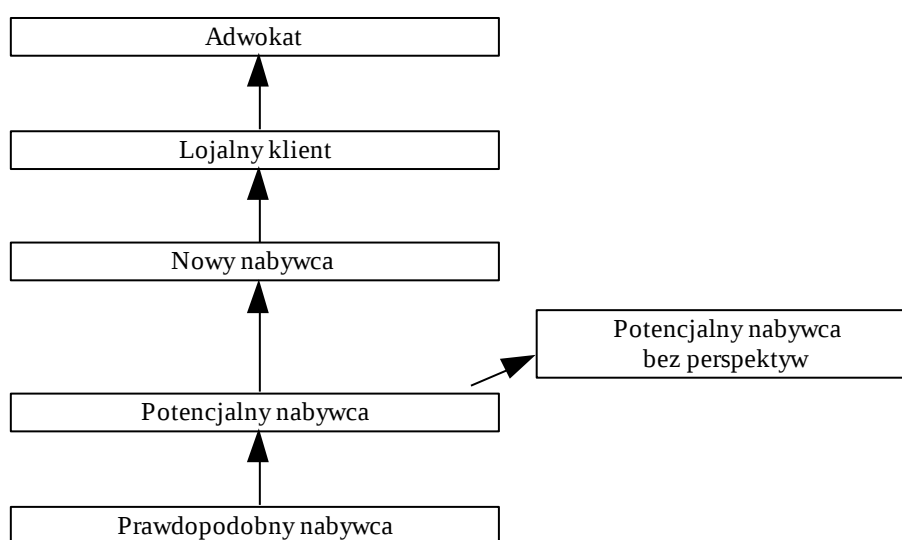
¹⁶⁴ C. Wisskirchen, D. Vater, T. Wright, P. De Backer, Ch. Detrick, *The Customer-led Bank: Converting Customers from Defectors into Fans*, *Strategy & Leadership*, 2006 nr 2, s. 12-19

¹⁶⁵ E. Skrzypek, *Jakość ...* op. cit., s. 70

¹⁶⁶ W. Grzegorzczak, *Lojalność klientów wobec banku - czynniki...* op. cit., s. 410

Lojalność klienta wzrasta wraz ze zwiększaniem się liczby produktów posiadanych w banku. Sprawia to, że korzystne dla banku jest poszerzanie oferty świadczonych usług i dążenie do kompleksowej obsługi. Również pozytywny wpływ na lojalność klienta ma łatwa dostępność punktów sprzedaży usług, bankomatów a także nieskomplikowany dostęp za pośrednictwem telefonu oraz internetu. Z powyższego względu ważne jest prowadzenie badań wśród klientów i dostosowywanie sieci dystrybucji do ich potrzeb. Konsekwencją wzrostu lojalności klienta jest natomiast mniejsza wrażliwość na wzrost ceny usług. W przypadku klientów nielojalnych natomiast cena pozostaje istotnym instrumentem walki konkurencyjnej¹⁶⁷.

Rysunek 18. Drabina lojalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Wojnarowska, I. Adamska, Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych, Marketing i Rynek, 2001 nr 12, s. 9

Lojalność klientów banków nie jest stała w związku ze zmianami zachodzącymi na rynku. Aby utrzymać lojalność klientów należy spełniać wymagania klientów nie tylko w odniesieniu do pewnej wybranej potrzeby, lecz całej gamy potrzeb, aby

¹⁶⁷ M. Śliperski, Nieuchwytny cel. O lojalności klienta indywidualnego wobec banku w: Bank i Kredyt, 1993 nr 10

doprowadzić do satysfakcji klienta¹⁶⁸. Spośród marketingowych instrumentów stosowanych przez banki najważniejsze są produkt oraz jego jakość¹⁶⁹.

Nabywców usług charakteryzuje różny stopień lojalności i w związku z tym można wyróżnić kilka etapów, przez które przechodzą odbiorcy usług bankowych - od potencjalnego nabywcy, którego trzeba zachęcić do dokonania pierwszego zakupu – do zachwyconego otrzymywanymi usługami „adwokata”, polecającego swój bank innym osobom, przysparzającego nowych klientów. Na początku bank musi ustalić przyczyny zadowolenia i niezadowolenia nabywców usług, a następnie podjąć działania na rzecz wyeliminowania słabych stron. Tylko w ten sposób można pozyskać nowych klientów, którzy po pierwszym kontakcie z bankiem przyjdą ponownie¹⁷⁰.

W drabinie lojalności, obrazującej proces pozyskiwania klienta oraz kształtowania jego lojalności, można wyróżnić pięć kolejnych kategorii nabywców. Na początku należy zidentyfikować prawdopodobnych nabywców, czyli osoby wyrażające zainteresowanie ofertą firmy, jednak jeszcze nie zdecydowane w kwestii dokonania zakupu. Kolejną grupą są potencjalni nabywcy, odczuwający potrzebę posiadania konkretnego produktu i posiadający środki finansowe na dokonanie zakupu. Po urzeczywistnieniu zamiaru i dokonaniu pierwszego zakupu potencjalny nabywca staje się nowym nabywcą. Przedsiębiorstwo na tym etapie powinno zadbać o zadowolenie klienta i podjąć działania na rzecz utrzymania z nim relacji w długim okresie, rezygnując z maksymalizacji zysku przy pierwszym zakupie. Klient taki może stać się lojalnym nabywcą, odczuwającym silne przywiązanie do oferowanych produktów oraz regularnie dokonującym zakupów. Na najwyższym szczeblu drabiny lojalności znajduje się adwokat, przywiązany i obdarzający firmę pełnym zaufaniem, dokonujący częstych zakupów wielu różnych produktów z asortymentu oferowanego przez przedsiębiorstwo, przekazujący pozytywne informacje o produktach rodzinie oraz znajomym¹⁷¹.

¹⁶⁸ S. Smyczek, *Lojalność konsumentów...* op. cit., s. 6

¹⁶⁹ G. Sobczyk, R. Furtak, M. Lipowski, R. Mącik, *Percepcja jakości...* op. cit., s. 577

¹⁷⁰ M. Stefańska, *Programy lojalnościowe...* op. cit., s. 268

¹⁷¹ H. Wojnarowska, I. Adamska, *Proces kształtowania...* op. cit., s. 8-11

Biorąc pod uwagę to czy i w jakich bankach klienci korzystają z usług można wyróżnić cztery grupy: lojalnych wobec banku, lojalnych wobec banków konkurencyjnych, korzystających z usług wielu banków oraz niekorzystających z usług banków¹⁷². Z kolei uwzględniając zadowolenie i lojalność można podzielić klientów na pięć grup:

- klienci nielojalni, kierujący się jedynie dostępnością i ceną produktów,
- klienci nawykowi, wybierający daną markę tylko dlatego, że jest im znana i nie występują powody dla jej zmiany,
- klienci zadowoleni z marki, kupujący markę ze względu na spełnianie ich oczekiwań oraz konieczność poniesienia dodatkowych kosztów z powodu jej zmiany,
- klienci lubiący markę, posiadający pozytywny stosunek emocjonalny do marki, wykraczający poza zwykłe zadowolenie,
- adwokaci marki, oddani marce zwolennicy¹⁷³.

Rysunek 19. Podział klientów banku według kryterium zadowolenia i lojalności

Zadowolenie	Klienci zadowoleni i nielojalni	Klienci zadowoleni i lojalni
	Klienci niezadowoleni i nielojalni	Klienci niezadowoleni i lojalni
		Lojalność

Źródło: W. Grzegorzczak, Lojalność klientów wobec banku-czynniki i konsekwencje, w: (red.) K. Mazurek-Łopacińska, Marketing przełom wieku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 411

Równocześnie funkcjonuje też inna segmentacją klientów dokonywana na podstawie zadowolenia oraz lojalności klientów, zgodnie z którą wyróżnia się cztery segmenty. Najważniejsze dla banku, przy podejmowaniu działań mających na celu

¹⁷² W. Grzegorzczak, Lojalność klientów wobec banku - czynniki... op. cit., s. 411

¹⁷³ A. Skrzypek, Satysfakcja i lojalność... op. cit., s. 6

promowanie świadczonych usług są dwie grupy klientów – lojalni i zadowoleni oraz lojalni i niezadowoleni¹⁷⁴.

2.4. Jakość usług – lojalność – rentowność w ujęciu modelowym

2.4.1. Czynniki wzmacniające i osłabiające łańcuch zależności jakość – lojalność – rentowność

Powszechnie w uproszczeniu przyjmuje się, iż wysoka jakość usług prowadzi do również wysokiej rentowności firmy. Zależność ta jest jednak złożona i nie jest bezpośrednia. Podniesienie poziomu jakości świadczonych usług przyczynia się do wzrostu satysfakcji klienta, a w konsekwencji zwiększa jego lojalność wobec firmy. Efektem mogą być silne i utrzymywane przez długi okres relacje klienta z firmą, generujące stały dochód, prowadzące w ten sposób do podniesienia rentowności firmy. Warto jednak zaznaczyć, iż wysoka satysfakcja klienta może powstawać również w przypadku niskiej jakości usługi. Do sytuacji takiej może prowadzić ograniczony budżet nabywcy, ograniczający jego możliwości wyboru do usług o niskiej jakości, ale również oferowanych po niskiej cenie. Możliwa jest również sytuacja, w której mimo wysokiej jakości klient będzie niezadowolony z otrzymanej usługi, która w jego opinii może być np. zbyt droga lub też w opinii nabywcy będzie posiadała inne atrybuty od oczekiwanych¹⁷⁵.

Do utrzymania klienta, nawet mimo braku satysfakcji przyczynia się cały szereg więzi, które mogą powstać między nim oraz usługodawcą. Należą do nich więzi czasowe, geograficzne, prawne, ekonomiczne oraz technologiczne, uznawane za możliwe do obserwowania, a także bardzo często pozostające w sferze oddziaływania firmy. Do utrzymania klienta przyczyniają się także trudne do kontrolowania, związane z systemem wartości klienta więzi kulturowe, socjalne, psychologiczne, ideologiczne oraz oparte na wiedzy¹⁷⁶.

¹⁷⁴ W. Grzegorzcyk, Lojalność klientów wobec banku - czynniki... op. cit., s. 411

¹⁷⁵ K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, International Journal of Service Industry Management, 1994 nr 5, s. 24-26; J. Otto, Jakość a rentowność relacji z klientem, Marketing i Rynek, 1999 nr 3, s. 6-8

¹⁷⁶ K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, Managing Customer Relationships... op. cit., s. 26-28; J. Otto, Jakość a rentowność... op. cit., s. 9-10

Rysunek 20. Związek między jakością usługi i satysfakcją klienta

		SATYSFAKCJA KLIENTA	
		Niska	Wysoka
JAKOŚĆ USŁUGI	Niska	Usługa jest zgodna z oczekiwaniami	Usług odpowiada ograniczonemu budżetowi klienta bądź odpowiada jego preferencjom
	Wysoka	Usługa jest zbyt droga dla klienta lub nie odpowiada jego preferencjom	Usługa jest zgodna z oczekiwaniami

Źródło: K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, International Journal of Service Industry Management, 1994 nr 5, s. 26

Rysunek 21. Związek między satysfakcją klienta i siłą relacji

		SIŁA RELACJI	
		Słaba	Mocna
SATYSFAKCJA KLIENTA	Niska	Rezultat oczekiwany	Postrzegane więzi mają większe znaczenie aniżeli brak satysfakcji
	Wysoka	Niewielkie zaangażowanie klienta; klient nie jest zainteresowany relacjami z firmą, nie postrzega ich jako ważnych	Rezultat oczekiwany

Źródło: K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, Managing Customer Relationships... op.cit., s. 28

Okres trwania relacji klienta z firmą zależy od siły relacji i umiejętności zarządzania tzw. kluczowymi zdarzeniami w firmie, a także różnych czynników zewnętrznych, w tym od stopnia koncentracji rynku. Ograniczone możliwości korzystania z konkurencyjnej oferty sprzyjają trwałości relacji. Podobnie wpływać będzie pozytywna ocena klienta wyrażana dla kluczowych zdarzeń, posiadających szczególnie wysokie znaczenie dla niego. Pozytywne postrzeganie szeregu zdarzeń

rutynowych, obojętnych dla klienta oraz negatywna ocena zdarzenia kluczowego spowoduje odejście klienta i przerwanie dotychczasowej relacji z firmą¹⁷⁷.

Rysunek 22. Związek między siłą relacji i jej trwałością

		TRWAŁOŚĆ RELACJI	
		Krótka	Długa
SIŁA RELACJI	Słaba	Rezultat oczekiwany	Relacja trwa ze względu na istniejące więzi bądź z powodu obiektywnego lub postrzeganego braku alternatyw
	Mocna	Słabo zarządzane kluczowe zdarzenia bądź niedostateczna poprawa usług kończą relację	Rezultat oczekiwany

Źródło: K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, Managing Customer Relationships... op.cit., s. 31

Rysunek 23. Związek między trwałością relacji i jej rentownością

		RENTOWNOŚĆ RELACJI Z KLIENTEM	
		Niska	Wysoka
TRWAŁOŚĆ RELACJI	Krótka	Wynik oczekiwany	Wysokie dochody wynikające z cen i koncentracji poparcia bądź też słabej relacji spowodowanej określoną konfiguracją zdarzeń
	Długa	Wysoki koszt relacji spowodowany niekorzystną konfiguracją zdarzeń bądź też niskim dochodem z relacji wynikającym z niskich cen lub słabej koncentracji poparcia	Wynik oczekiwany

Źródło: K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, Managing Customer Relationships... op.cit., s. 35

Podczas zarządzania relacjami z klientami, aby ich utrzymywanie było dla firmy korzystne, należy zadbać o utrzymanie tych, którzy przynoszą zysk lub w przyszłości będą przynosić zysk, choć aktualnie relacje z nimi są nierentowne. Stwierdzono, że wyższy poziom satysfakcji cechuje klientów nierentownych niż tych, którzy przynoszą

¹⁷⁷ K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, Managing Customer Relationships... op. cit., s. 28-31; J. Otto, Jakość a rentowność... op. cit., s. 10-11

zysk. Z powyższego względu uznaje się konieczność analizowania satysfakcji w powiązaniu z poziomem dochodów osiągniętych z relacji z klientem. Dłuższy okres pozostawiania odbiorcą usług firmy nie zawsze zapewnia osiągnięcie z tej relacji zysku. Może to być konsekwencją niskiego poziomu cen bądź słabej koncentracji poparcia (czyli niskiego udziału wydatków na usługi świadczone przez firmę w łącznej kwocie wydatków na usługi danego rodzaju). Wzrost dochodów z relacji można osiągnąć poprzez podniesienie cen lub zwiększenie wskaźnika koncentracji poparcia¹⁷⁸.

2.4.2. Modele zależności jakość – lojalność

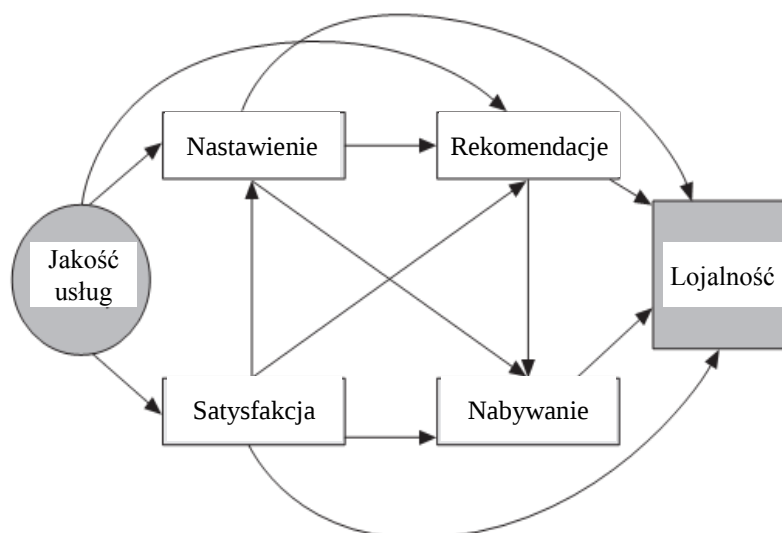
Teoretyczny model ukazujący relacje między jakością usług oraz satysfakcją i lojalnością, zaprezentowany przez E. Sivadas oraz J.L. Baker-Prewitt, ukazuje w jaki sposób jakość usług oddziałuje na satysfakcję, skłonność do polecenia innym oraz względną pozycję marki. Z kolei satysfakcja wpływa na względną pozycję marki oraz na ponowne dokonywanie zakupów i skłonność do rekomendowania marki innym osobom. Również względna pozycja marki wpływa na skłonność do rekomendowania innym, jednakże nie oddziałuje w stopniu istotnym na dokonywanie powtórnego zakupu. Z kolei na lojalność (mierzoną częstością dokonywania zakupów) nie wpływa w statystycznie istotny sposób ani satysfakcja, ani względna pozycja marki, czy też skłonność do rekomendowania innym¹⁷⁹. Inni autorzy potwierdzili, że wymiary jakości usługi wpływają w znaczącym stopniu na satysfakcję klientów i ich dalsze korzystanie z usług banku oraz prawie nie oddziałują na ewentualne skarżenie się innym osobom lub pracownikom banku na ewentualne problemy podczas otrzymywania usług¹⁸⁰.

¹⁷⁸ K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, *Managing Customer Relationships...* op. cit., s. 31-35; J. Otto, *Jakość a rentowność relacji...* op. cit., s. 11-13

¹⁷⁹ E. Sivadas, J.L. Baker-Prewitt, *An Examination of the Relationship...* op. cit., s. 77

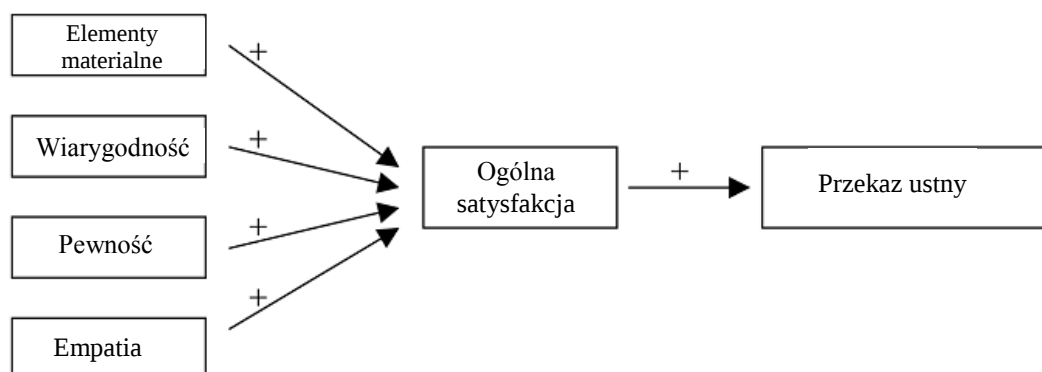
¹⁸⁰ Z. Bilgin, D.J. Shemwell, U. Yavas, *Service Quality...* op. cit., s. 220

Rysunek 24. Relacje między jakością, satysfakcją a lojalnością



Źródło: E. Sivadas, J. L. Baker-Prewitt, An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2000 nr 2, s. 77

Rysunek 25. Wpływ wymiarów jakości usługi na ogólną satysfakcję klienta oraz polecanie banku innym osobom



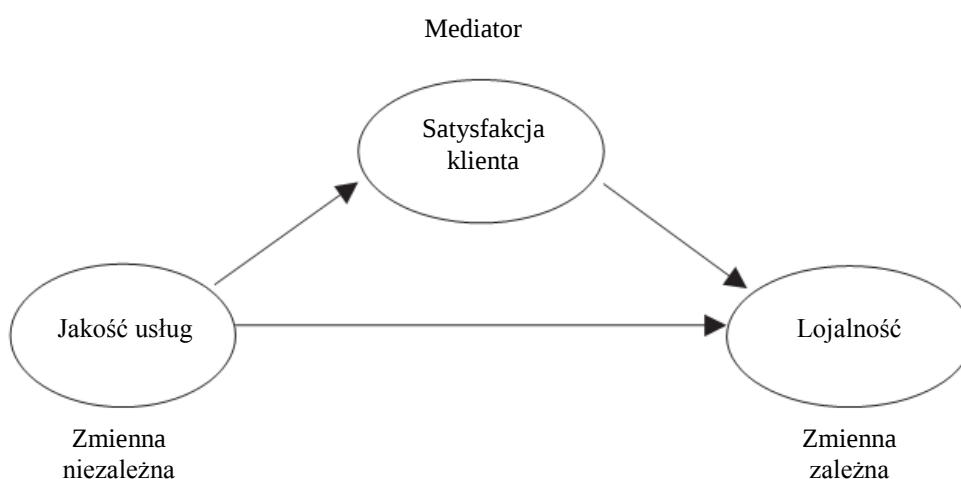
Źródło: H. Arasli, S. Mehtap-Smadi, S.T. Katircioglu, Customer Service Quality in the Greek Cypriot Banking Industry, *Managing Service Quality*, 2005 nr 1, s. 41-56

Kolejny model prezentujący zależności między jakością oraz satysfakcją i lojalnością bazuje na hierarchicznym modelu jakości zaproponowanym przez J.J. Cronina i M.K. Brady'ego¹⁸¹. Empiryczna weryfikacja tego modelu dla usług fryzjerskich oraz telefonicznych potwierdziła, że jakość usług wpływa na satysfakcję,

¹⁸¹ M.K. Brady, J.J. Cronin Jr, Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: a Hierarchical Approach, *Journal of Marketing*, 2001 nr 6, s. 34-49

skłonność do polecenia usługodawcy innym osobom oraz zamiar kontynuacji usługi. Ponadto pozytywnie zostały zweryfikowane hipotezy zakładające wpływ satysfakcji klientów na ich zamiary kontynuacji usługi oraz skłonność do polecenia innym¹⁸². Z kolei oszacowane modele ekonometryczne potwierdziły dla sektora bankowego statystycznie istotny wpływ trzech spośród czterech wymiarów jakości na poziom ogólnej satysfakcji, a także ogólnej satysfakcji na przekaz ustny. Modele te charakteryzowało stosunkowo wysokie dopasowanie do danych empirycznych wynoszące prawie 60%¹⁸³.

Rysunek 26. Wpływ jakości usług i satysfakcji klienta na lojalność



Źródło: A. Caruana, Service Loyalty. The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 2002 nr 7, s. 819-821

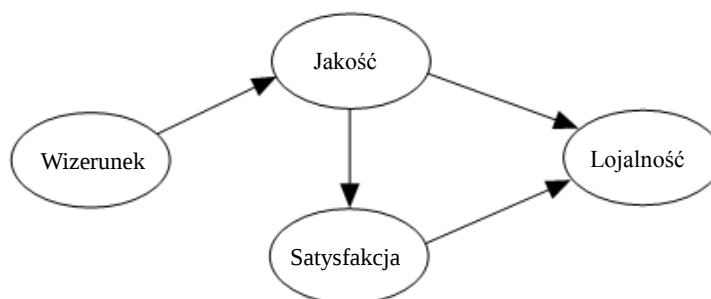
Jakość usług wpływa na lojalność klientów zarówno bezpośrednio, jak i pośrednie poprzez oddziaływanie na satysfakcję odbiorców usług. Świadczą o tym otrzymywane wyniki analizy z zastosowaniem modeli równań strukturalnych, jak i również regresji prostej i wielorakiej. Uwzględnienie w modelu lojalności w charakterze zmiennych objaśniających jakości i satysfakcji pozwala otrzymać wyższą wartość współczynnika determinacji, niż dla modeli zawierających tylko jedną z

¹⁸² B.L. Pollack, Linking the Hierarchical Service Quality Model to Customer Satisfaction and Loyalty, *Journal of Services Marketing*, 2009 nr 1, s. 46

¹⁸³ H. Arasli, S. Mehtap-Smadi, S.T. Katircioglu, Customer Service Quality in the Greek Cypriot Banking Industry, *Managing Service Quality*, 2005 nr 1, s. 41-56

powyższych zmiennych objaśniających, przy zachowaniu statystycznej istotności zmiennych¹⁸⁴.

Rysunek 27. Wpływ wizerunku banku i jakości usług na satysfakcję i lojalność klientów



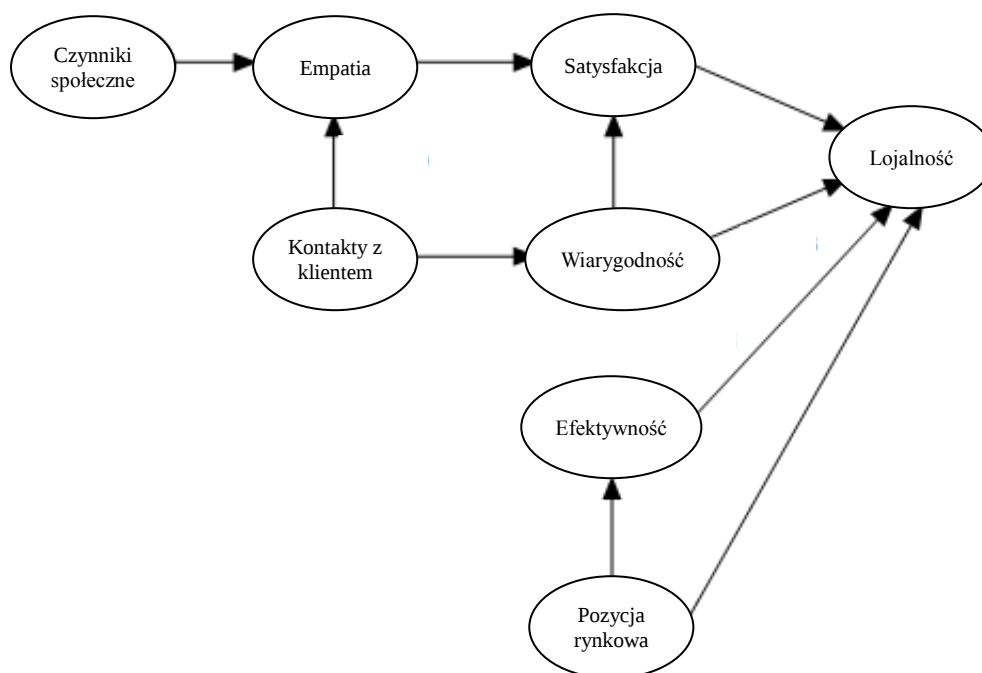
Źródło: J. Bloemer, K. de Ruyter, P. Peeters, Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship between Image, Service Quality and Satisfaction, *International Journal of Bank Marketing*, 1998 nr 7, s. 281

Bezpośredni, jak i pośredni (poprzez oddziaływanie na satysfakcję) wpływ jakości na lojalność potwierdzili również J. Bloemer, K. de Ruyter, P. Peeters. Autorzy nie znaleźli jednak potwierdzenia wpływu wizerunku banku na satysfakcję, czy lojalność, lecz jedynie na jakość. Z kolei zaproponowany bardziej rozbudowany model (rysunek 28) ukazuje, że satysfakcja nie jest jedynym elementem kształtującym lojalność klientów banków. Najważniejszym czynnikiem oddziałującym na lojalność klientów jest wiarygodność banków, stąd bardzo ważna jest reklama kreująca wizerunek silnej, nowoczesnej instytucji finansowej, oferującej innowacyjne usługi. Ponadto w świetle modelu na lojalność klientów wpływa istotnie efektywność świadczenia usług oraz pozycja rynkowa banku¹⁸⁵.

¹⁸⁴ A. Caruana, Service loyalty. The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 2002 nr 7, s. 819-821

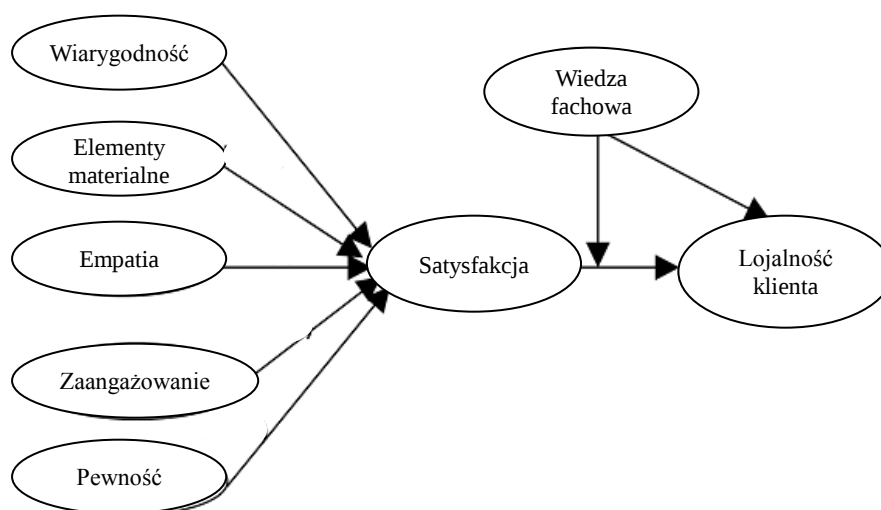
¹⁸⁵ J. Bloemer, K. de Ruyter, P. Peeters, Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction, *International Journal of Bank Marketing*, 1998 nr 7, s. 281-285

Rysunek 28. Zależności między wymiarami jakości usługi bankowej, efektywnością, pozycją rynkową i lojalnością



Źródło: J. Bloemer, K. de Ruyter, P. Peeters, Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction, International Journal of Bank Marketing, 1998 nr 7, s. 284

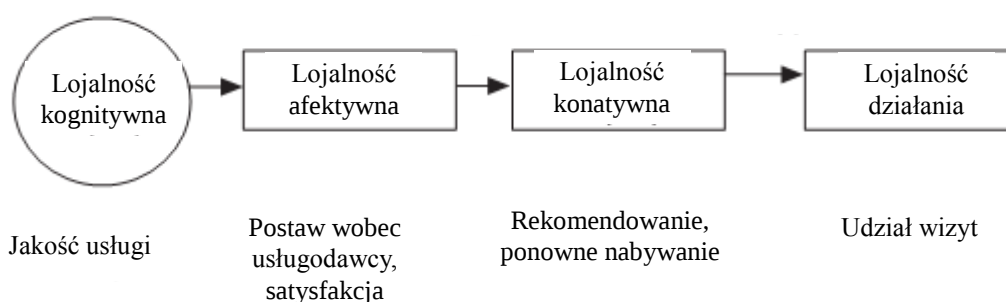
Rysunek 29. Model relacji między jakością, satysfakcją i lojalnością



Źródło: A. Jamal, K. Anastasiadou, Investigating the Effects of Service Quality Dimensions and Expertise on Loyalty, European Journal of Marketing, 2009 nr 3-4, s. 400

W innym oszacowanym dla sektora bankowego modelu (rysunek 29) potwierdzony został istotny wpływ pewności, empatii i elementów materialnych na satysfakcję. Ponadto zarówno satysfakcja, jak i specjalistyczna wiedza klienta wpływa na poziom lojalności. Jednakże o ile wzrost satysfakcji klienta zapewnia jego większą lojalność wobec banku, to wzrost wiedzy specjalistycznej wpływa negatywnie na lojalność¹⁸⁶.

Rysunek 30. Czterostopniowy model lojalności R.L. Olive’a



Źródło: E. Sivadas, J. L. Baker-Prewitt, An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2000 nr 2, s. 78

Z kolei model R.L. Olive’a zakłada następowanie po sobie kolejnych stopni lojalności. W pierwszej fazie – tzw. **lojalności kognitywnej** klienci stale korzystają z usług danej firmy ze względu na występowanie ważnego powodu, którym może być np. lepsze obsługa lub niższy poziom cen. Podczas tej fazy lojalność nie jest zbyt silna i w przypadku pojawienia się oferty lepszej pod względem czynnika powodującego utrzymywanie klienta, może on odejść do konkurencji. Ocena jakości usługi jest dobrym indykatorem lojalności kognitywnej. W kolejnym etapie, po serii decyzji podejmowanych na podstawie racjonalnych przesłanek, skutkujących wyborem jednego usługodawcy, powstaje **lojalność afektywna**, silniejsza od lojalności kognitywnej, kierowana przez postawę wobec usługodawcy oraz satysfakcję. W fazie trzeciej powstaje **lojalność konatywna**, objawiająca się przywiązaniem klienta i wyrażeniem zamiaru dokonywania powtórnego zakupu oraz rekomendowania

¹⁸⁶ A. Jamal, K. Anastasiadou, Investigating the Effects of Service Quality Dimensions and Expertise on Loyalty, *European Journal of Marketing*, 2009 nr 3-4, s. 405-412

usługodawcy innym osobom. W ostatnim etapie pojawia się **lojalność działania**, której miarą jest udział danego usługodawcy w portfelu usług danego typu¹⁸⁷.

2.4.3. Modele zależności jakość - rentowność

Jakość nie jest efektem końcowym działalności przedsiębiorstwa, ale środkiem do osiągnięcia efektu w postaci poprawy finansowej efektywności przedsiębiorstwa oraz trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednakże przedstawiciele przedsiębiorstw usługowych uważają, że jakość usług ma największy wpływ na satysfakcję klienta oraz wizerunek organizacji. Z kolei udział w rynku i osiągane wyniki finansowe pojawiają się na dalszych miejscach, po utrzymaniu dotychczasowych i pozyskiwaniu nowych klientów oraz efektywnym kosztowo dostarczaniu usług¹⁸⁸.

Utrzymanie dotychczasowego klienta jest tańsze od pozyskania nowego nabywcy. Ponadto im dłużej dany klient korzysta z oferty firmy, tym bardziej rentowna jest utrzymywana z nim relacja. Wynika to z redukcji kosztów usługi (w związku z lepszą znajomością wymagań klienta) oraz kosztów marketingu, gdyż firma nie musi już przeznaczać dodatkowych środków na przekonanie klienta do ponownego zakupu. Lojalność klientów z powyższych względów stanowi gwarancję przyszłych dochodów¹⁸⁹.

Analiza skutków w zakresie redukcji odsetka klientów rozczarowanych otrzymaną usługą wskazuje na występowanie punktu, po przekroczeniu którego odsetek rozczarowanych prawie nie zmienia się¹⁹⁰. Konceptualny model R. Johnstona (rysunek 32) łączący zarządzanie skargami z zyskami został jednak pozytywnie zweryfikowany na podstawie badania przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii wśród menedżerów z działów obsługi klienta. Wszystkie zależności prezentowane w modelu okazały się statystycznie istotne przy poziomie istotności 5%.

¹⁸⁷ E. Sivadas, J.L. Baker-Prewitt, An Examination of the Relationship... op. cit., s. 78

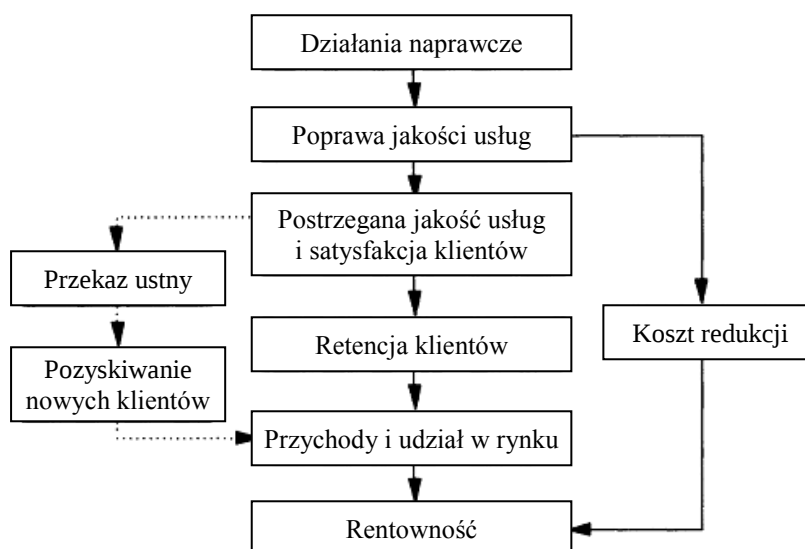
¹⁸⁸ M.I. Rapert, B.M. Wren, Service Quality as a Competitive Opportunity, The Journal Of Services Marketing, 1998 nr 3, s. 224- 231

¹⁸⁹ C. Camarero, Relationship Orientation or Service Quality? What is the Trigger of Performance in Financial and Insurance Services?, The International Journal of Bank Marketing, 2007 nr 6, s. 412

¹⁹⁰ R.T. Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keiningham, Return on Quality... op. cit., s. 67

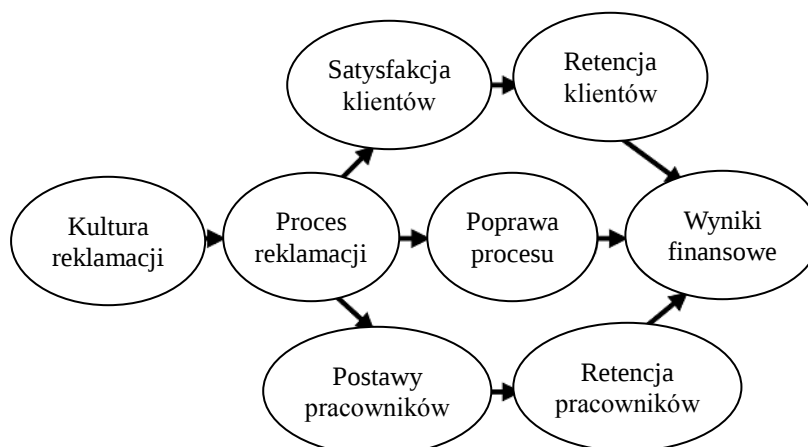
Najsilniejszy związek odnotowano między retencją klientów i efektywnością finansową¹⁹¹.

Rysunek 31. Model poprawy jakości usług i rentowności



Źródło: R.T. Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keiningham, Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, Journal of Marketing, 1995 nr 4, s. 60

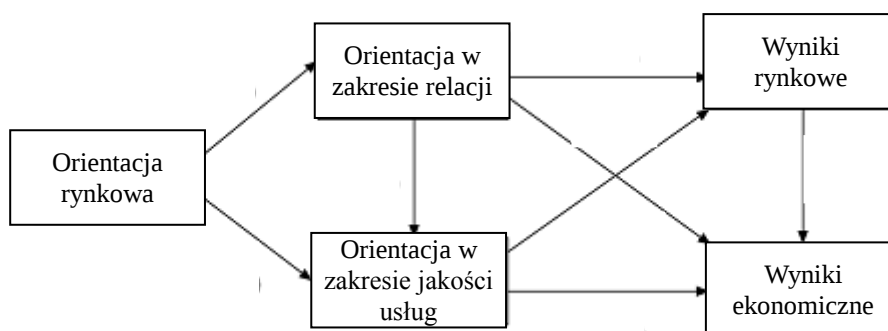
Rysunek 32. Model relacji między zarządzaniem skargami a rentownością



Źródło: R. Johnston, Linking Complaint Management to Profit, International Journal of Service Industry Management, 2001 nr 1, s. 62

¹⁹¹ R. Johnston, Linking Complaint Management to Profit, International Journal of Service Industry Management, 2001 nr 1, s. 62-67

Rysunek 33. Model zależności między orientacją rynkową i osiąganymi wynikami dla instytucji finansowych



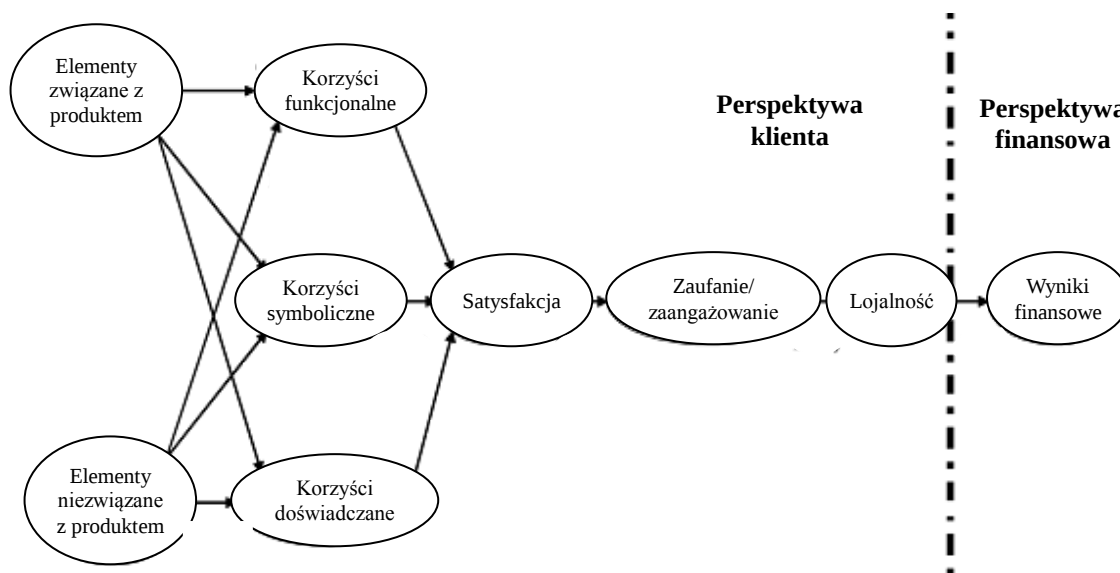
Źródło: C. Camarero, Relationship Orientation or Service Quality? What is the Trigger of Performance in Financial and Insurance Services?, The International Journal of Bank Marketing, 2007 nr 6, s. 413

Oszacowany przez C. Camarero model (rysunek 33) potwierdził występowanie statystycznie istotnych zależności pomiędzy orientacją marketingową, jakością usług i zarządzaniem relacjami z klientem oraz osiąganymi wynikami rynkowymi i ekonomicznymi instytucji finansowych¹⁹². Z kolei zaproponowany przez Ch.J. Liang, W.H. Wang i J.D. Farquahr model (rysunek 34) został zweryfikowany pozytywnie w zakresie kluczowych relacji w odniesieniu do trzech grup usług bankowych – kredytów, depozytów oraz kart kredytowych. Model wyróżnia zwykle nie wyodrębniane w innych modelach ogniwo pośrednie między ocenami elementów jakości usługi bankowej (podzielonymi na związane z produktem i niezwiązane z produktem), a satysfakcją – korzyści podzielone na trzy grupy: funkcjonalne, symboliczne oraz oparte na doświadczeniu. Korzyści funkcjonalne wynikają głównie z elementów jakości związanych z produktem i są połączone z takimi motywami, jak chęć osiągnięcia zysku czy zainteresowanie bezpieczeństwem. Z kolei korzyści symboliczne odnoszą się głównie do elementów jakości niezwiązanych z produktem, a wynikają z korzystania z usługi i obejmują potrzebę społecznej aprobaty oraz własnej ekspresji. Korzyści związane z doświadczeniem natomiast związane są z odczuciami wynikającymi z korzystania z usługi i zawierają m.in. wizerunek

¹⁹² C. Camarero, Relationship Orientation... op. cit., s. 413

użytkownika, wygodę i pozytywne doświadczenia wyniesione z dotychczasowej relacji z usługodawcą¹⁹³.

Rysunek 34. Model zależności między jakością, satysfakcją i lojalnością klientów a wynikami finansowymi instytucji finansowych



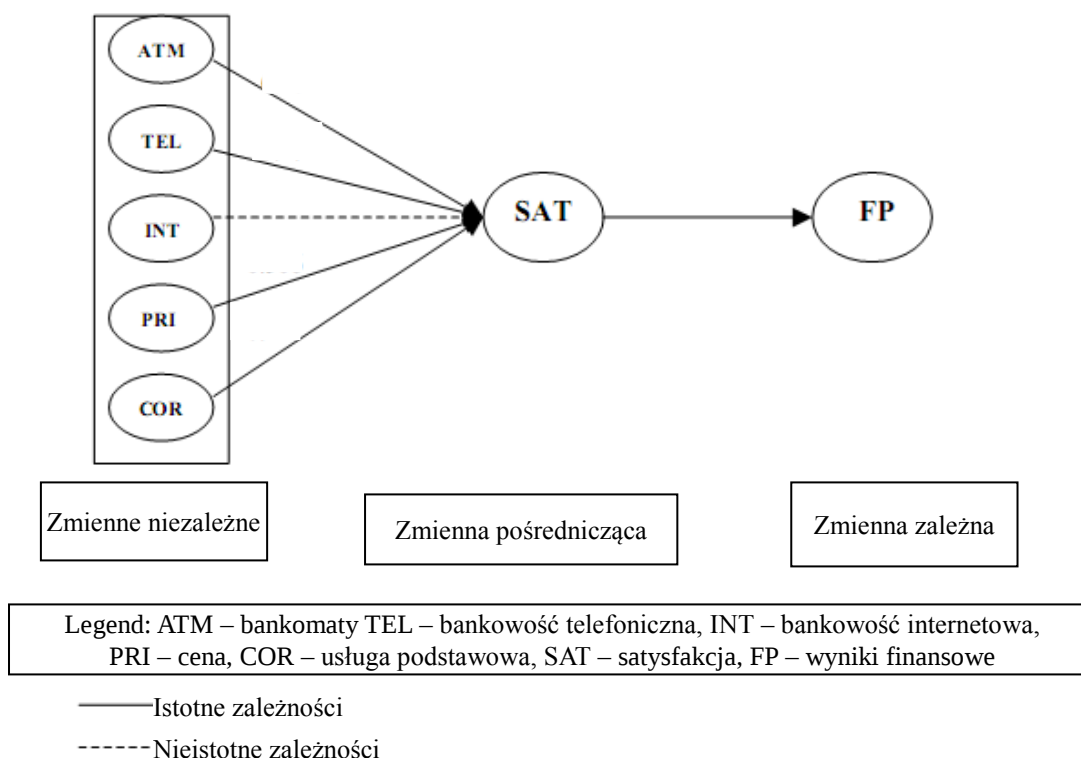
Źródło: Ch.J. Liang, W.H. Wang, J.D. Farquhar, The Influence of Customer Perceptions on Financial Performance in Financial Services, *International Journal of Bank Marketing*, 2009 nr 2, s. 131

Z kolei w innym badaniu dwie wyodrębnione grupy elementów jakości procesowej i materialnej wykazywały istotny wpływ na satysfakcję i lojalność klientów. Elementy jakości procesowej wywierały silniejszy wpływ na satysfakcję, a także obniżały skłonność do narzekania na zły poziom usług. Żaden z elementów jakości nie wpływał natomiast istotnie na skłonność klienta do ponoszenia wyższych opłat. Ponadto jak wykazały wyniki analizy, jeżeli poziom usługi nie spełnia minimalnych wymagań klienta, efektywność wprowadzanych ulepszeń usługi zmniejsza się¹⁹⁴.

¹⁹³ Ch.J. Liang, W.H. Wang, J.D. Farquhar, The Influence of Customer Perceptions on Financial Performance in Financial Services, *International Journal of Bank Marketing*, 2009 nr 2, s. 129-145

¹⁹⁴ K.B. Yap, J.C. Sweeney, Zone-of-Tolerance Moderates the Service Quality-Outcome Relationship, *Journal of Services Marketing*, 2007 nr 2, s. 137-143

Rysunek 35. Model zależności między jakością zautomatyzowanych usług bankowych a satysfakcją klientów i osiąganymi wynikami finansowymi



Źródło: M. Al-Hawari, T. Ward, The Effect of Automated Service Quality on Australian Banks' Financial Performance and the Mediating Role of Customer Satisfaction, Marketing Intelligence & Planning, 2006 nr 2, s. 139

W świetle modelu oszacowanego dla zautomatyzowanych usług bankowych w Australii nie potwierdzono bezpośredniego wpływu jakości na osiąganе wyniki finansowe, lecz tylko pośredni, poprzez poziom satysfakcji. Ponadto spośród wyodrębnionych elementów jakości związanych z usługą podstawową, telefonem, Internetem, bankomatami i poziomem cen, na poziom satysfakcji nie wywiera wpływu grupa elementów odnoszących się do korzystania z usług bankowych za pośrednictwem Internetu¹⁹⁵.

Zaprezentowane modele wskazują, iż jakość usług jest ważna dla kształtowania satysfakcji i lojalności klientów, przez co w sposób pośredni lub też bezpośredni może

¹⁹⁵ M. Al-Hawari, T. Ward, The Effect of Automated Service Quality on Australian Banks' Financial Performance and the Mediating Role of Customer Satisfaction, Marketing Intelligence & Planning, 2006 nr 2, s. 139-140

wpływać na osiągnięte wyniki finansowe¹⁹⁶. Zależności te nie są jednak zawsze liniowe i w poszczególnych krajach nie kształtują się w sposób identyczny, przez co części z nich nie znajduje pełnego potwierdzenia.

Szersze ujęcie również innych oprócz jakości usług źródeł przewagi konkurencyjnej, w tym charakterystycznych dla sektora bankowego, zostanie przedstawione w rozdziale kolejnym. W związku przeglądem zagadnień z zakresu konkurencyjności istotnych z punktu widzenia niniejszej pracy, obok czynników tworzących ją zostaną scharakteryzowane również mierniki stosowane przy ocenie pozycji konkurencyjnej.

¹⁹⁶ W jednym z badań stwierdzony został jednak zbliżony wpływ relatywnego udziału w rynku oraz relatywnej jakości na osiąganą rentowność. Równocześnie połączenie wysokiego relatywnego udziału z wysoką relatywną jakością prowadziło do osiągania niemal dwukrotnie wyższej rentowności od notowanej w przypadku opierania się tylko na jednym czynniku. Szerzej w: A. Payne, op. cit., s. 263-264

3. KONKURENCYJNOŚĆ – ELEMENTY I SPOSOBY JEJ POMIARU

3.1. Istota konkurencyjności

Teoretyczne prace dotyczące mechanizmów oraz skutków konkurencji pojawiają się od początku XX wieku. Zainteresowanie ekonomistów konkurencyjnością zwiększyło się w latach 70-tych XX wieku. Na przestrzeni lat zagadnienie to należało do najczęściej analizowanych. Mimo to pojęcie konkurencyjności jest w różny sposób postrzegane, a liczba definicji pomiędzy 1984 i 1999 rokiem wzrosła aż dziesięciokrotnie z 40 do 400¹⁹⁷. W związku z pojawianiem się różnych koncepcji na przestrzeni lat i ewoluowaniem poglądów na temat konkurencyjności można wyróżnić trzy nurty.

Chronologicznie pierwszym jest nurt klasyczny, oparty na modelu konkurencji doskonałej. Zakłada swobodę konkurowania oraz długookresową równowagę konkurencyjną. Głównym przedstawicielem nurtu jest A. Smith¹⁹⁸.

Kolejny jest nurt konfliktowy, określany również mianem strategicznego, zapoczątkowany w latach 70-tych XX wieku. Opiera się na teorii gier i zakłada, że przedsiębiorstwa prowadzą walkę i współzawodniczą. Nurt ten odrzuca dotychczasowe założenie o występowaniu długookresowej równowagi konkurencyjnej. Do słownictwa ekonomicznego wprowadzono wówczas określenia zaczerpnięte z terminologii wojskowej – między innymi termin „przewaga konkurencyjna”. Przewaga konkurencyjna przedstawiana jest jako stan krótkotrwały, który wymaga stale podejmowanych wysiłków w celu podtrzymania. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest natomiast wartość, którą przedsiębiorstwo jest w stanie zaoferować dla klientów.¹⁹⁹ Głównym celem przedsiębiorstw jest zwiększenie udziału w rynku oraz zysku. Głównym przedstawicielem nurtu jest M.E. Porter. Rozważania zamieszczone w dalszej części rozdziału będą nawiązywały głównie do tego nurtu.

¹⁹⁷ M. Olczyk, *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 11-12

¹⁹⁸ D. Sikora, A. Kulczycki, *Efektywność oddziały banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 13

¹⁹⁹ M. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 27-53; D. Sikora, A. Kulczycki, *Efektywność oddziały... op. cit.*, s. 14-15

Relatywnie najmłodszym nurtem, jest powstały pod koniec XX wieku nurt współpracy wywodzący się z marketingu relacyjnego. Głównym celem przedsiębiorstwa nie jest już pokonanie konkurenta, lecz dobra, stała relacja z klientem. Termin marketing relacyjny został użyty po raz pierwszy pod koniec lat 70-tych XX wieku przez B.B. Jacksona, zaś pierwsze odniesienie do sektora usług nastąpiło w 1983 roku w artykule L.L. Berry'ego, który zwracał uwagę na tworzenie, utrzymywanie oraz rozszerzanie relacji z klientami. Obok niego do czołowych przedstawicieli nurtu współpracy należą E. Gummesson, a także Ch. Grönroos, który w swojej definicji dodaje dodatkowo również osiąganie zysku i realizację celów zaangażowanych stron dzięki tworzeniu, utrzymywaniu i rozszerzaniu relacji²⁰⁰. Z kolei K. Rogoziński akcentuje mobilizację personelu, aby doprowadzić do związania klienta z usługodawcą na stałe²⁰¹. Ponadto L.L. Berry wyróżnia trzy poziomy marketingu relacyjnego i określa towarzyszący im potencjał do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Na pierwszym poziomie dominują powstające na skutek oferowanych rabatów lub dodatkowych darmowych usług więzi finansowe między usługodawcą a klientem, i w związku z możliwością naśladownictwa ze strony konkurentów nie daje to trwałej przewagi konkurencyjnej. Dopiero na trzecim najwyższym poziomie marketingu relacyjnego pojawia się wysoki potencjał do utrzymania przewagi konkurencyjnej, dzięki osiągnięciu między klientem i usługodawcą więzi strukturalnych, które są efektem dostosowania oferty przedsiębiorstwa do problemów, z którymi zmagają się klienci, dającego im istotne indywidualne korzyści²⁰².

Istnieje wiele definicji konkurencyjności, które najczęściej formułowane są na gruncie teorii nurtu strategicznego. W związku ze złożonością zjawiska, oraz możliwością rozpatrywania na wielu poziomach, poszczególne definicje koncentrują się na nieco odmiennych aspektach. Konkurencyjność można zatem określić przyjmując jeden spośród punktów widzenia – przedsiębiorstwa, klientów, gospodarki, produktów, rynków, sektorów, regionów, krajów. Z punktu widzenia niniejszej pracy

²⁰⁰ M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 32-34

²⁰¹ K. Rogoziński, *Nowy marketing...* op. cit., s. 40

²⁰² L.L. Berry, *Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives*, *Journal of the Academy of Marketing Science* 1995 nr 4, s. 240; M. Mitręga, *Marketing relacji...* op. cit., s. 38-39

najważniejsze są dwa ujęcia konkurencyjności – z perspektywy klientów oraz przedsiębiorstwa. Za konkurencyjne z perspektywy interesariuszy można uznać przedsiębiorstwo, realizujące ich cele lub/i posiadające potencjał realizacji tych celów w przyszłości na odpowiednim poziomie. Podejścia w określaniu konkurencyjności przez klientów (aktualnych oraz potencjalnych odbiorców oferty przedsiębiorstwa) oraz przez pozostałych interesariuszy (zarząd, właścicieli oraz potencjalnych inwestorów) różnią się zasadniczo. Klienci dokonują oceny konkurencyjności, opierając się na cechach aktualnej oferty przedsiębiorstwa, czyli w ujęciu krótkookresowym. Z kolei pozostali interesariusze zazwyczaj uwzględniają także przyszłe możliwości firmy, dokonując oceny zasobów przedsiębiorstwa, potencjału rozwojowego oraz szans zachowania lub poprawienia osiągniętych wyników prowadzonej działalności²⁰³.

M.J. Stankiewicz uznaje, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa jest zdolnością do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji²⁰⁴. W szerszej definicji D. Korenik wskazuje, iż konkurencyjność stanowi długofalową zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech produktów konkurentów²⁰⁵.

W definicjach konkurencyjności bardzo często akcentowane są elementy umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej lub też efekty posiadania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. J. Bremond, M.M. Salort²⁰⁶ oraz S. Flejterski²⁰⁷ akcentują jako czynnik sprawczy, przesądzający o konkurencyjności przedsiębiorstwa - większą atrakcyjność ceny oraz jakości wyrobów tego przedsiębiorstwa niż jego konkurentów. Z kolei M. Gorynia²⁰⁸ i A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman²⁰⁹ oraz K. Moszkowicz, M. Moszkowicz²¹⁰ dodają we

²⁰³ Z. Pierścioneł, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003, s. 143, 177-183

²⁰⁴ M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 184

²⁰⁵ D. Korenik, Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 12

²⁰⁶ J. Bremond, M.M. Salort, Odkrywanie ekonomii, PWN, Warszawa 1994, s. 176-177

²⁰⁷ S. Flejterski, Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, Gospodarka Planowa, 1984 nr 9, s. 391

²⁰⁸ M. Gorynia, Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 69

²⁰⁹ A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000, s. 11

własnych definicjach trwałość przewagi konkurencyjnej, a S. Flejterski²¹¹ posługuje się określeniem długofalowej zdolności. Ponadto. J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman oraz K. Moszkowicz, M. Moszkowicz zwracają uwagę na osiągnięcie przez firmę zysku, czy też ponadprzeciętnej efektywności.

Tabela 10. Aspekty akcentowane w definicjach konkurencyjności

Aspekt akcentowany	Autor
Sprawne realizowanie celów	M.J. Stankiewicz
Zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów (lub realizacji celów)	D. Korenik, Z. PierścioneK
Długofalowa zdolność, trwałość przewagi konkurencyjnej	D. Korenik, M. Gorynia, A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, K. Moszkowicz, M. Moszkowicz, S. Flejterski
Oferowania produktów i usług na bardziej atrakcyjnych warunkach cenowych i poza cenowych niż konkurenci	D. Korenik, J. Bremoud, M.M. Salort, S. Flejterski
Osiąganie zysku lub ponadprzeciętnej efektywności	J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, K. Moszkowicz, M. Moszkowicz, M. Gorynia, R.W Pace, E.G. Stephan
Zdolność do przeciwstawiania się konkurencji	J. Burnewicz
Zdolność do prowadzenia działalności biznesowej i ochrony inwestycji	R.W Pace, E.G. Stephan
Zapewnienie pracy w przyszłości	R.W Pace, E.G. Stephan
Tworzenie zasobów i umiejętności	Z. PierścioneK

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. PierścioneK, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003; M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005; D. Korenik, Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002; M. Gorynia, Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002; A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000; S. Flejterski, Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, Gospodarka Planowa, 1984 nr 9; K. Moszkowicz, M. Moszkowicz, Konkurencyjność i innowacje – gdzie szukać szansy w: (red.) M. Moszkowicz Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997; R.W Pace, E.G. Stephan, Paradigms of Competitiveness, Competitiveness Review, 1996 nr 1; J. Bremond, M.M. Salort, Odkrywanie ekonomii, PWN, Warszawa 1994; J. Burnewicz, Ekonomika transportu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993

²¹⁰ K. Moszkowicz, M. Moszkowicz, Konkurencyjność i innowacje – gdzie szukać szansy w: (red.) M. Moszkowicz Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 110

²¹¹ S. Flejterski, Konkurencyjność a dylematy dywersyfikacji struktury bankowości w Polsce w: Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej, Warszawa-Pułtusk 1999, s. 39

M. Gorynia podkreśla dodatkowo, iż istotne jest prowadzenie sprzedaży po cenach pokrywających koszty i równocześnie zapewniających zysk²¹². W definicji zamieszczonej w Encyklopedii Biznesu kładzie się nacisk na dostosowanie produktów do wymogów rynku w zakresie asortymentu, jakości oraz ceny, a także korzystanie z optymalnych kanałów dystrybucji oraz metod promocji²¹³. J. Burnewicz natomiast rozpatruje konkurencyjność jako zdolność do przeciwstawiania się konkurencji²¹⁴. W długim okresie konkurencyjność oznacza zdolność do dalszego prowadzenie działalności biznesowej, ochrony inwestycji, osiągania zysku na tych inwestycjach oraz zapewnienia pracy w przyszłości²¹⁵. Z. Pierścionek wprowadza także rozróżnienie między konkurencyjnością krótkookresową, rozpatrywaną jako „aktualnie występująca zdolność do realizacji celów” oraz długookresową postrzeganą jako zdolność przedsiębiorstwa do „tworzenia zasobów i umiejętności zapewniających w długim okresie realizację celów”²¹⁶.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być rozpatrywana jako cecha podmiotów gospodarczych, parametr, charakteryzujący zachowania konkretnych podmiotów gospodarczych lub cel przedsiębiorstwa, mający związek z realizacją strategii rozwoju. Ponadto zjawisko to może być ujmowane jako rezultat prowadzonych przez menedżerów działań zarządczych lub umiejętność konkurowania oraz zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej²¹⁷.

Celem badań konkurencyjności przedsiębiorstwa jest określenie podstawowych czynników i źródeł oraz sposobów ich wpływu na rezultaty przedsiębiorstwa²¹⁸. Do racjonalnego zarządzania konkurencyjnością w przedsiębiorstwie przydatne jest postrzeganie konkurencyjności jako systemu złożonego z czterech podsystemów: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania

²¹² M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 115

²¹³ H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002, s. 128

²¹⁴ J. Burnewicz, *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 23

²¹⁵ R.W Pace, E.G. Stephan, *Paradigms of Competitiveness*, *Competitiveness Review*, 1996 nr 1, s. 8

²¹⁶ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji...* op. cit., s. 177-183

²¹⁷ E. Urbanowska-Sojkin, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: (red.) E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 44.

²¹⁸ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji...* op. cit., s. 165

oraz pozycji konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjności składa się z zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Z kolei przewagę konkurencyjną należy rozumieć jako efekt wykorzystania potencjału konkurencyjności tworzący atrakcyjną ofertę rynkową oraz skuteczne instrumenty konkurowania. Instrumenty konkurowania stanowią środki świadomie tworzone przez przedsiębiorstwo dla pozyskania nabywców oferty obecnej oraz przyszłej. Pozycja konkurencyjna natomiast to osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, na tle wyników uzyskanych przez konkurentów²¹⁹.

Rysunek 36. Podsystemy konkurencyjności



Źródło: opracowanie własne na podstawie M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 184-185

Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa można podzielić na makroekonomiczne, mezoekonomiczne oraz mikroekonomiczne. Do I grupy czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa należy wielkość i struktura zasobów produkcyjnych, efektywność wykorzystania zasobów produkcyjnych, system społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza rządu oraz możliwość oddziaływania na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne. Do mezoekonomicznych determinant konkurencyjności zalicza się wyposażenie w czynniki wytwórcze, czynniki popytowe, kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego, warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami oraz sprzyjający zbieg okoliczności (chance). Do ostatniej grupy determinant

²¹⁹ M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa... op. cit., s. 184-185

konkurencyjności zaliczane są natomiast pozycja konkurencyjna w przeszłości, potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa oraz strategia konkurencyjna²²⁰. Podkreśla się również, że czynniki makro- i mezoekonomiczne mogą być pominięte w przypadku badania konkurencyjności przedsiębiorstw z tej samej branży.

3.2. Strategie konkurencyjne w sektorze usług

Ponadprzeciętne wyniki można osiągać na rynku konkurencyjnym poprzez strategię przywództwa cenowego, dyferencjacji lub koncentracji. W przypadku niedokonania wyboru żadnej z tych strategii będzie to oznaczało utknięcie wśród przeciętnych oraz osiąganie wyników gorszych od konkurentów, którzy dokonali wyboru²²¹.

Analiza przeprowadzona w USA, wykazała iż najczęściej stosowana przez banki jest strategia dyferencjacji (44%), a nieco rzadziej wybierana strategia przywództwa cenowego (15%) oraz strategia koncentracji (14%). Ponadto za dającą ponadprzeciętne rezultaty uznano tylko strategię przywództwa cenowego. Pozostałe strategie zaś nie implikowały wyników banków lepszych od ich konkurentów, którzy nie dokonali wyboru takiej strategii. Strategia koncentracji jest realizowana przez banki w USA w oparciu o wąski asortyment usług oraz koncentrację na specjalistycznych usługach. Natomiast strategia przywództwa cenowego jest wdrażana w oparciu o rozwijanie i doskonalenie oferty usługowej, inwestowanie w technologie dostarczania usług, obniżające koszty, podejmowanie działań na rzecz budowy zespołu wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, utrzymywanie zdolności kredytowej i elastyczności. Główny wysiłek jest związany z zapewnieniem odpowiedniej dostępności depozytów oraz prowadzeniem szkoleń i rozwijaniem wiedzy w instytucji²²². Z kolei strategia dyferencjacji może być realizowana

²²⁰ M. Gorynia, Luka konkurencyjna... op. cit., s. 69

²²¹ M.E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York 1980

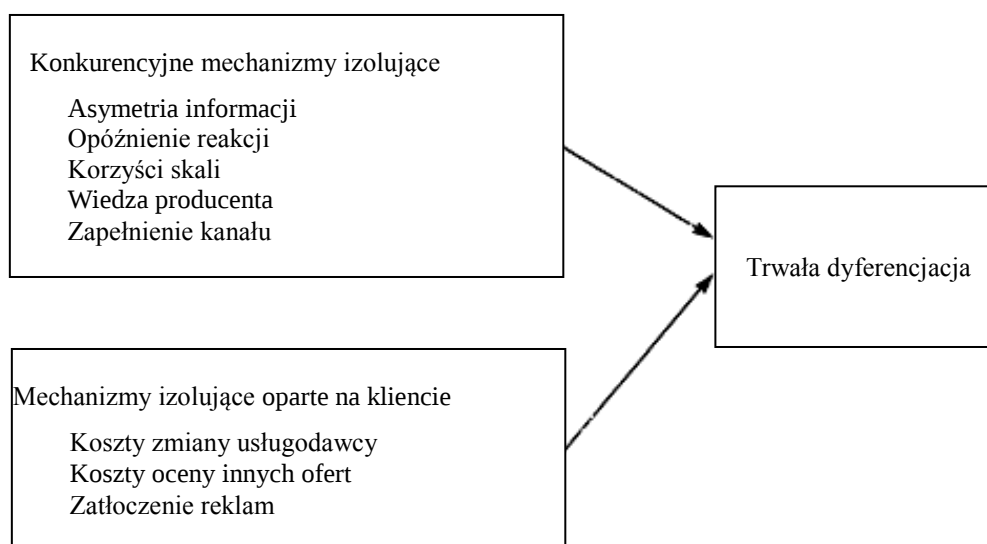
²²² T.L. Powers, W. Hahn, Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance, The International Journal of Bank Marketing, 2004 nr 1, s. 51-58

w sektorze bankowym w oparciu o dystrybucję, technologię, segmentację, cenę, rozwój produktu, markę, jakość usług, czy też budowanie relacji z klientem²²³.

Strategia przywództwa cenowego jest najbardziej efektywna na rynkach, na których nabywcy wykazują wrażliwość cenową, a ponadto istnieje możliwość zbudowania przewagi konkurencyjnej dzięki korzyściom ekonomii skali, posiadaniu własnej technologii lub dostępu do tanich materiałów albo kanałów dystrybucji²²⁴. W związku z występowaniem wrażliwości cenowej klientów, banki posiadają potencjalne możliwości budowania w ten sposób przewagi konkurencyjnej.

Podkreśla się także, że realizacja strategii przywództwa kosztowego (cenowego) w sektorze bankowym wiąże się z postawą reaktywną i koncentracją głównie na śledzeniu zagrożeń wynikających z działań konkurencji. Z kolei strategia dyferencjacji realizowana jest przez banki, które reprezentują postawę proaktywną i poszukują szans wzrostu oraz badają i starają się zaspokajać potrzeby klientów²²⁵.

Rysunek 37. Izolujące mechanizmy różnicowania usług



Źródło: R.J. Fisher, Durable Differentiation Strategies for Services, The Journal of Services Marketing, 1991 nr 1, s. 21

²²³ C. Farrance, Can Banks Succeed in the Current Marketplace?, The International Journal of Bank Marketing, 1993 nr 2, s. 3-9

²²⁴ D. Miller, The Generic Strategy Trap, Journal of Management Studies, 1992 nr 1-2, s. 40.

²²⁵ A. Hagen, S. Haile, A. Maghrabi, The Impact of the Type of Strategy on Environmental Scanning Activities in the Banking Industry: an International Perspective, International Journal of Commerce and Management, 2003 nr 2, s. 139

Przy wdrażaniu strategii konkurencyjnej, ważne jest dokonanie wyboru strategii dającej trwałą przewagę nad konkurentami. W przypadku strategii dyferencjacji można wskazać szereg elementów, związanych z mechanizmem izolacji, które przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa, zapobiegając odejściu klientów oraz utrudniając potencjalnym naśladowcom w sektorze stworzenie zbliżonej oferty. Wśród elementów mechanizmu izolującego konkurencję można wymienić:

- asymetrię informacji polegającą na ograniczeniu dostępu do istotnej wiedzy, niezbędnej dla podjęcia strategii naśladownictwa (imitacji),
- opóźnienie reakcji wynikające z braku możliwości podjęcia natychmiastowo działań naśladowczych przez konkurencję w związku z koniecznością pozyskania sprzętu i kadr o właściwych kwalifikacjach,
- korzyści skali polegające na możliwości dostarczania oferty rynkowej bardziej efektywnie, przy większej sprzedaży, czy też możliwości rozłożenia kosztów prac badawczo-rozwojowych oraz reklamy na większy wolumin sprzedaży,
- wiedzę producenta wynikającą z doświadczeń zdobytych przez firmę działającą w danej branży,
- zapełnienie kanału polegające na wcześniejszym zajęciu najlepszych lokalizacji w przypadku dystrybucji stacjonarnej oraz poszukiwaniu innowacyjnych kanałów dystrybucji

Mechanizm izolacji oparty na kliencie tworzą z kolei trzy elementy. Należą do nich:

- koszty zmiany usługodawcy obejmujące opłaty pobierane przy wcześniejszej rezygnacji z dalszego korzystania z usług, czy też konieczność zmiany dotychczasowych nawyków związanych z aktualną ofertą usługodawcy oraz koszty psychologiczne wynikające z przerwania dobrej relacji z usługodawcą obdarzanym zaufaniem,
- koszty oceny innych ofert wynikające z konieczności poświęcenia czasu oraz podjęcia trudu oceny cech usług konkurencyjnych,

- wyparcie reklamy oznaczające większe trudności naśladowców z przebicciem się na rynku i pozycjonowaniem w umysłach konsumentów, podczas gdy firma tworząca innowacyjne rozwiązanie ma możliwość silnego utrwalenia własnej pozycji w percepcji odbiorców usług²²⁶.

Zdolność oferowania unikalnej wartości dla klienta, będącej ważnym elementem marketingu relacyjnego, daje możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i stanowi podstawę skutecznej strategii dyferencjacji. Wartość postrzegana przez klienta powstaje jako rezultat relacji postrzeganych korzyści do postrzeganego poświęcenia. Postrzegane poświęcenie zawiera wszystkie koszty ponoszone przez nabywcę, czyli cenę zakupu, koszty nabycia, transportu, instalacji, zamówienia, naprawy, utrzymania, ryzyka uszkodzenia oraz kiepskiego działania. Postrzegane korzyści natomiast są kombinacją fizycznych cech produktu, cech usługi, wsparcia technicznego oraz wskaźników postrzeganej jakości²²⁷.

3.3. Źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze bankowym

Posiadanie przewagi konkurencyjnej warunkuje możliwość wygrywania walki konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna przejawia się w osiąganiu i utrzymywaniu pozycji trwałej wyższości nad konkurentami. Istotę przewagi stanowi wykonywanie przez przedsiębiorstwo czegoś lepiej lub inaczej od rywali i w efekcie osiągnięcie lepszych rezultatów²²⁸. Z kolei zgodnie z Leksykonem marketingu przewaga konkurencyjna to "unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiająca osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzenie konkurentów"²²⁹. Rodzaj, wielkość oraz trwałość przewagi konkurencyjnej wynikają z

²²⁶ R.J. Fisher, Durable Differentiation Strategies for Services, The Journal of Services Marketing, 1991 nr 1, s. 21-27

²²⁷ A. Ravald, Ch. Grönroos, The Value Concept and Relationship Marketing, European Journal of Marketing, 1996 nr 2, s. 19-22

²²⁸ B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania w: (red.) M.J. Stankiewicz, Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOiK, Toruń 1999, s. 110

²²⁹ J. Altkorn, T. Kramer (red.), Leksykon marketingu, PWE, Warszawa 1998, s. 202

posiadanego potencjału konkurencyjności²³⁰. Osiąganie przewagi konkurencyjnej jest uzależnione także od stosowanej w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania²³¹.

Do podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej K. Obłój zalicza: różnorodność firmy, ograniczoną mobilność zasobów na rynku, ograniczenia konkurencji ex ante, ograniczenia konkurencji ex post²³². Z kolei T. Horner uważa, że do czynników które decydują o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej należą: udział w rynku i tempo wzrostu udziału w rynku, jakość produktów i usług, wizerunek i reputacja marki, sieć dystrybucyjna, skuteczność działań promocyjnych, zdolności produkcyjne, efektywność, koszt jednostkowy wytworzenia, dostęp do surowców i jakość surowców, jakość i efektywność działań badawczo-rozwojowych, jakość zarządzania²³³.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa według kolejnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa budowana jest na takich elementach jak: kluczowe procesy, kluczowe kompetencje, zdolności wyróżniające firmę²³⁴. Według M.J. Stankiewicza większa atrakcyjność ceny, jakości oraz innych walorów produktu może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad pozostałymi podmiotami działającymi na rynku²³⁵. Jak wskazują wyniki badań jakość stanowi jedno z najbardziej istotnych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa²³⁶.

²³⁰ B. Godziszewski, Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 59

²³¹ Do koncepcji zarządzania umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej należą: TQM, reengineering, benchmarking, outsourcing, lean management, lean production, kluczowe kompetencje, time based management, ucząca się organizacja, wirtualna organizacja, przedsiębiorstwo fraktalne, wewnętrzna konkurencja. Szerzej w: K. Zimniewicz, Możliwości wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w celu podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. w: (red.) A. Limański, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej, WSZMiJO, Katowice 2001, s. 10-14

²³² K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2001, s. 90

²³³ T. Horner, Strategic Management – Englewood Cliffs N. J., Prentice Hall, 1982, s. 310 za: R. Mariański, Jakość jako wyróżnik strategiczny działalności banku – zastosowanie metody CRM, Wydawnictwa Uczelniane Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka, Warszawa 2006, s. 20

²³⁴ Z. Pierścioneek, Strategie konkurencji... op. cit., s. 17

²³⁵ M.J. Stankiewicz (red.), Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw: sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 78-79

²³⁶ M. Gorynia, Zachowania przedsiębiorstw... op. cit., s. 168

Tabela 11. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródła przewagi konkurencyjnej	K. Oblój	T. Horner	Z. Pierścioneł	M.J. Stankiewicz	M.E. Porter
Różnorodność firmy	+				
Ograniczoną mobilność zasobów na rynku	+				
Ograniczenia konkurencji ex ante	+				
Ograniczenia konkurencji ex post	+				
Udział w rynku i tempo wzrostu udziału w rynku		+			+
Jakość produktów i usług		+		+	
Wizerunek i reputacja marki		+			+
Sieć dystrybucyjna		+			
Skuteczność działań promocyjnych		+			
Zdolności produkcyjne		+			
Efektywność		+			
Koszt jednostkowy wytworzenia		+			
Dostęp do surowców i jakość surowców		+			
Jakość i efektywność działań badawczo-rozwojowych		+			+
Jakość zarządzania		+			
Kluczowe procesy			+		
Kluczowe kompetencje			+		
Zdolności wyróżniające firmę			+		
Większa atrakcyjność ceny				+	
Większa atrakcyjność innych walorów produktu				+	
Bezwzględna wielkość firmy					+
Siła pozycji przetargowej wobec dostawców oraz nabywców					+
Rentowność i marże zysku na różnych szczeblach łańcucha wytwórczego					+
Pozycja techniczna w branży					+
Zdolność do stosowania zaawansowanych norm ochrony środowiska					+
Zasoby ludzkie					+

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2001; M.J. Stankiewicz (red.), Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw: sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002; M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992; T. Horner, Strategic Management – Englewood Cliffs N. J., Prentice Hall, 1982, za: R. Mariański, Jakość jako wyróżnik strategiczny działalności banku – zastosowanie metody CRM, Wydawnictwa Uczelniane Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka, Warszawa 2006; Z. Pierścioneł, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003

Według M.E. Portera długookresowa przewaga konkurencyjna może być oparta na takich czynnikach jak: bezwzględna wielkość firmy, skuteczność działań B+R, udział w rynku i siła pozycji przetargowej wobec dostawców oraz nabywców, rentowność i marże zysku na różnych szczeblach łańcucha wytwórczego, pozycja techniczna w branży, reputacja, zdolność do stosowania zaawansowanych norm ochrony środowiska i zasoby ludzkie²³⁷. Według Ph. Kotlera trudne jest jednakże utrzymanie znacznej większości przewag konkurencyjnych w dłuższym okresie, stąd zazwyczaj występują przewagi chwilowe²³⁸.

Również Z. Pierścionek zwraca uwagę, że tradycyjne koncepcje konkurowania (do których zalicza się tworzące podstawy strategii konkurencji M.E. Portera koncepcje oparte na przywództwie kosztowym i przywództwie jakościowym, marketingową koncepcji konkurencyjności bazującą na umiejętności reagowania na potrzeby klientów oraz koncepcję konkurencyjności budowanej na podstawie szybkości wprowadzania produktu na rynek) nie dają podstaw do długookresowego utrzymania przez przedsiębiorstwo konkurencyjności. W długim okresie konkurencyjność będzie występować jeżeli przedsiębiorstwo będzie posiadać „zdolność tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja kluczowych kompetencji”²³⁹. Przewagę konkurencyjną można osiągnąć w oparciu o zasoby i zdolności posiadane przez firmę i niedostępne dla jej konkurentów. Na tych zasobach i umiejętnościach można budować pozycję strategiczną, tylko pod warunkiem, że klient dzięki temu otrzyma dodatkowe korzyści²⁴⁰.

Trwałą przewagę konkurencyjną można osiągnąć w oparciu o zgodność usługi ze specyfikacją oraz strukturalne różnice (których konkurencja nie może łatwo skopiować). W pierwszym przypadku źródłem przewagi mogą być lepsze systemy i trzymanie się standardów szczegółowo określających sposób świadczenia usług klientom lub podejmowanie przez bardziej sprawnych i elastycznych pracowników obsługi lepszych decyzji podczas świadczenia usług. W przypadku różnic

²³⁷ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50-55

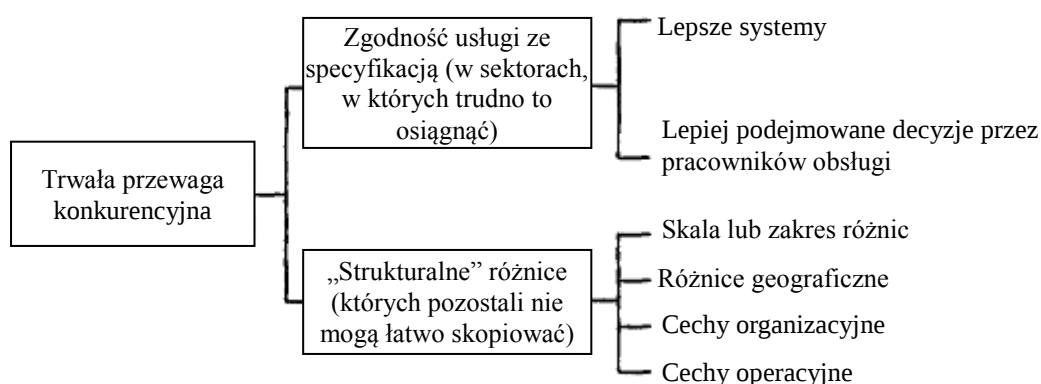
²³⁸ Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Kraków 2004, s. 155

²³⁹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji...* op. cit., s. 225-227

²⁴⁰ S.G. Bharadwaj, P.R. Varadarajan, J. Fahy, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions*, *Journal of Marketing*, 1993 nr 10, s. 83-99

strukturalnych (wynikających ze cech specyficznych danego przedsiębiorstwa) przewagę można osiągnąć na podstawie skali lub zakresu różnic. W tym przypadku zatem źródłem sukcesu może być ekonomia skali i wyróżnianie się organizacji zasięgiem działania i liczbą klientów lub możliwością oferowania usługi związanej z podstawową działalnością łatwiej i po niższych kosztach od konkurentów. Kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być różnice w zakresie lokalizacji geograficznej, która może stwarzać szanse lepszego oferowania usługi, docierania do większej liczby klientów. Wynika to często z trudności skopiowania rozwiązania zastosowanego przez firmę w zakresie lokalizacji placówek. Trzecim źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być cechy organizacyjne, takie jak stopień centralizacji oraz stopień integracji. W zależności od branży i rodzaju prowadzonej działalności ścisła centralizacja, bądź decentralizacja może przesądzać o szybszej i sprawniejszej obsłudze klienta i sukcesie firmy. Ścisła integracja pionowa może również sprzyjać lepszemu zachowywaniu standardów. Przewaga konkurencyjna może wynikać również z cech operacyjnych takich jak sposób zorganizowania placówki oraz niewykorzystane zdolności produkcyjne, które dzięki odpowiedniemu zarządzaniu można wykorzystać do zaoferowania lepszej obsługi lub lepszych usług niż konkurenci²⁴¹.

Rysunek 38. Źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze usług

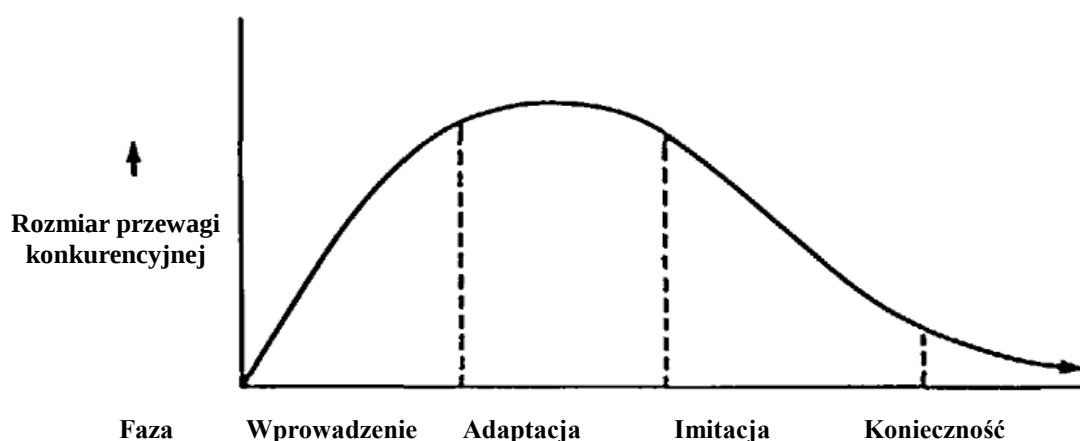


Źródło: K.P. Coyne, Achieving a Sustainable Service Advantage, Journal of Business Strategy, 1993 nr 1-2, s. 4

²⁴¹ K.P. Coyne, Achieving a Sustainable Service Advantage, Journal of Business Strategy, 1993 nr 1-2, s. 4-10

Trwałość przewagi konkurencyjnej zależy od tego jak długo firma może utrzymać przewagę w zakresie kosztów lub dyferencjacji. Przynosząca sukces przewaga konkurencyjna przechodzi przez cykl życia, podobnie jak nowy produkt, w początkowym okresie wykazując gwałtowny wzrost. Przewaga taka znajdując naśladowców staje się konkurencyjną koniecznością, gdy jest używana przez większość firm. Bankomaty i związana z nimi technologia informacyjna, dawały pierwszym bankom ogromną przewagę konkurencyjną początkowo, by stać się następnie warunkiem koniecznym funkcjonowania banków na rynku. Trwałą przewagę konkurencyjną jest trudno osiągnąć, gdyż w związku z powstawaniem kolejnych przewag najlepszym co firmy działające na rynku mogą uczynić jest eliminowanie ich, do czego dochodzi w momencie gdy zostaną osiągnięte przez większość i staną się tym samym niezbędne do funkcjonowania na rynku²⁴².

Rysunek 39. Cykl życia przewagi konkurencyjnej



Źródło: B.C. Reimann, Sustaining the Competitive Advantage, Planning Review, 1989 nr 3-4, s. 39

Przewagę konkurencyjną przy danych umiejętnościach lub zasobach można osiągnąć po spełnieniu trzech warunków:

- klienci zauważają różnice w zakresie istotnych cech przedsiębiorstwa i jego konkurentów,
- różnice te dotyczą niezagospodarowanych dotychczas możliwości (luki) wyróżniania się na rynku,

²⁴² B.C. Reimann, Sustaining the Competitive Advantage, Planning Review, 1989 nr 3-4, s. 39

- różnice oraz luka zachowują trwałość w dłuższym okresie²⁴³.

Trwałą przewagę konkurencyjną można budować tylko na cechach wyróżniających. Do cech wyróżniających można zaliczyć te, których nie mogą odtworzyć konkurenci lub też mogą odtworzyć z wielką trudnością (np. silna marka, wiedza czy umiejętności zespołów ludzkich). Drugą grupę stanowią cechy odtwarzalne, które mogą zostać kupione lub odtworzone przez inne przedsiębiorstwa, mające odpowiednie środki finansowe i skuteczny zarząd (np. większość rozwiązań technicznych oraz część zdolności marketingowych)²⁴⁴. O trwałości takiej przewagi konkurencyjnej decyduje zatem to, czy zasoby i umiejętności, w oparciu o które jest budowana charakteryzują się czterema cechami – niemożliwością zawłaszczenia, możliwością utrzymania, niemożliwością transferu i niemożliwością skopiowania²⁴⁵.

Rysunek 40. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych firm usługowych

	Związane z usługą	Związane z organizacją
Usługa podstawowa	Cechy usługi	Wsparcie usługi
Pozostałe elementy	Cena	Wizerunek i reputacja

Źródło: J. Devlin, Ch.T. Ennew, Understanding Competitive Advantage in Retail Financial Services, International Journal of Bank Marketing, 1997 nr 3, s. 80

Obszary w których mogą być tworzone przewagi konkurencyjne w sektorze usług można podzielić na cztery grupy – dotyczące cech usługi, wsparcia usługi, wizerunku i reputacji oraz ceny. W związku z niematerialnym charakterem usług finansowych i brakiem możliwości opatentowania nowych usług, budowanie trwałej przewagi w oparciu o cechy usługi nie jest możliwe. Również cena nie stanowi dobrej

²⁴³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 527

²⁴⁴ J. Pietrzak, Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 82-83

²⁴⁵ D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 41-43

podstawy przewagi konkurencyjnej ze względu na niską wrażliwość cenową klientów z większości segmentów, związaną szczególnie z dosyć wysokim stopniem skomplikowania usług finansowych. Z powyższych względów łatwiej jest osiągnąć przewagę opierając się na czynniku z obszaru wsparcia usługi - jakości usług oraz wizerunku i reputacji. Obszary te są szczególnie istotne jako źródła przewagi w przypadku bardziej skomplikowanych usług adresowanych do klientów o niższym poziomie wiedzy o usługach finansowych²⁴⁶.

Z kolei J. Canals uważa, że źródła przewagi konkurencyjnej w bankowości można podzielić na:

- zasoby ludzkie (ludzie i profesjonalne szkolenia),
- zasoby finansowe (kapitał, depozyty),
- aktywa (sieć oddziałów, systemy informacyjne, systemy telekomunikacyjne),
- aktywa niematerialne (wizerunek marki, doświadczenie, talent menedżerski, jakość usług)²⁴⁷.

Jeszcze inaczej ostrzegają przewagę konkurencyjną B. Kelner i D. Finegold. Wskazują oni, iż na rynku bankowym przewagę konkurencyjną można budować w trzech obszarach: cenowym, informatycznym i ludzkim. Do czynników przewagi cenowej zaliczają „zdolność do zapewnienia kompleksowej obsługi klienta przy jednym okienku i/lub zdolność do zorganizowania samoobsługi klientów przy jak najniższym koszcie”. Z kolei przewagę w obszarze informatycznym można tworzyć „poprzez wzbogacania kapitału ludzkiego o technologię informatyczną albo też poprzez substytutowanie tej technologii na miejsce kapitału ludzkiego”. W trzecim obszarze – zasobów ludzkich można tworzyć przewagę konkurencyjną poprzez „politykę szerokiego przygotowania zawodowego kadry oraz zapewnienie stabilności tej kadry poprzez jak najniższą fluktuację” lub przez „zatrudnianie wąsko specjalizowanych fachowców i szybką ich rotację”²⁴⁸.

²⁴⁶ J. Devlin, Ch.T. Ennew, Understanding Competitive Advantage in Retail Financial Services, International Journal of Bank Marketing, 1997 nr 3, s. 76–81

²⁴⁷ J. Canals, Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości, PWN, Warszawa 1997, s. 254

²⁴⁸ B. Kelner, D. Finegold, Adding Value in Banking, w: Solan Management Review, 1996 nr 3, s. 57-68 za: R. Mariański, Jakość jako wyróżnik... op. cit., s. 21-22

Tabela 12. Źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze bankowym

Źródła przewagi konkurencyjnej	J. Devlin Ch.T. Ennew	J. Canals	R. Mariański	J. Pietrzak	A. Kulczycki D. Sikora	B. Kelner D. Finegold	A. Jonas	M. Czyż	M. Kieźel	K. Opolski K. Polkowski
Cechy usługi	+						+			
Cena	+					+	+			+
Jakość usług	+(T)	+	+(T)	+(T)	+(T)		+(T)	+(T)	+(T)	+(T)
Wizerunek i reputacja	+(T)		+	+(T)	+(T)		+(T)	+(T)		
Zasoby ludzkie (ludzie i profesjonalne szkolenia),		+			+	+		+		
Zasoby finansowe (kapitał, depozyty),		+		+			+			
Sieć oddziałów		+		+	+(T)			+(T)		+
Systemy informacyjne		+				+				
Systemy telekomunikacyjne		+								
Doświadczenie i talent menedżerski		+								
Wdrażanie nowych technologii i system CRM			+(T)	+	+(T)			+(T)		
Wielkość i udział w rynku			+	+	+					
Innowacyjne sposoby dystrybucji				+	+(T)					
Polityka silnej marki				+(T)	+(T)					
Kształtowanie relacji z klientami				+	+(T)			+(T)	+(T)	
Wysoka efektywność procesów biznesowych					+(T)					
Właściwe kreowanie popytu								+		
Innowacje technologiczne							+	+		
Szeroka oferta usług i segmentacja					+(T)					
Korzyści skali			+		+					
Innowacje produktowe										+
Nowe sposoby promocji										+

+ - przewaga konkurencyjna

+(T) – trwała przewaga konkurencyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Canals, Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości, PWN, Warszawa 1997; J. Devlin, Ch.T. Ennew, Understanding Competitive Advantage in Retail Financial Services, International Journal of Bank Marketing, 1997 nr 3; J. Pietrzak, Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003; B. Kelner, D. Finegold, Adding Value in Banking, w: Solan Management Review, 1996 nr 3; D. Sikora, A. Kulczycki, Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej, CeDeWu, Warszawa 2008; R. Mariański, Jakość jako wyróżnik strategiczny działalności banku – zastosowanie metody CRM, Wydawnictwa Uczelniane Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka, Warszawa 2006; M. Kieźel, Jakość usług bankowych jako element budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach integracji europejskiej, w: (red.) A. Limański, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej, WSZMiJO, Katowice 2001; K. Opolski, K. Polkowski, Jakość usług w bankach. Diagnoza działań poprawy jakości w polskim sektorze bankowym – wyniki badań (cz. I), Bank i Kredyt, 2002 nr 7; M. Czyż, Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008; A. Jonas, Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002

W wielu publikacjach identyfikowane są także dalsze źródła przewag konkurencyjnych, najczęściej z podziałem na te, które zapewniają trwałą przewagę konkurencyjną, czyli zaliczane do zdolności wyróżniających oraz takie, które mogą zapewnić tylko przewagę chwilową, będące czynnikami o charakterze odtwarzalnym. Największa liczba autorów jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej wskazuje właśnie jakość usług²⁴⁹. Na kolejnym miejscu zaś znajduje się wizerunek i reputacja banku, często traktowane jako wyróżnik jakości, jednak przez niektórych autorów wyodrębniane jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Warto przy tym zaznaczyć, iż przez niektórych autorów jakość usług lub jakość usług i wizerunek wskazywane są jako jedyne źródła trwałej przewagi konkurencyjnej.

Rozpatrując trwałość przewagi konkurencyjnej opartej na jakości usług warto przyjrzeć się bliżej mechanizmowi jej powstawania. Czynnikiem bardzo istotnym jest tutaj fakt, że oferowanie usług o wysokiej jakości nie każdemu bankowi udaje się tak samo, a w związku z tym może wyróżniać na tle konkurentów. O trwałości przewagi konkurencyjnej zbudowanej na jakości decyduje to, że nie każdy bank może zapewnić taką samą jakość, gdyż proces podnoszenia jakości usług wymaga właściwego planowania, przywództwa oraz wdrożenia, przez co jest związany z kulturą korporacyjną. W ten sposób część banków posiada lepsze umiejętności i zasoby umożliwiające realizację strategii opartej na jakości. Dodatkowo banki oferujące wysoką jakość, budują dzięki temu swoją reputację. Tworzenie reputacji wymaga czasu, stąd nie jest osiągalne dla konkurentów szybko i utrwała przewagę konkurencyjną opartą na jakości²⁵⁰.

R. Mariański wskazuje, że trwałą przewagę konkurencyjną można zbudować w sektorze bankowym poza jakością usług również przez wdrażanie nowych technologii w postaci systemów CRM. Kształtowanie relacji z klientami (CRM) dzięki koncentracji na wybranych segmentach klientów umożliwia zwiększenie poziomu ich

²⁴⁹ Szerzej m.in. w: K. Opolski, K. Polkowski, Jakość usług w bankach... op. cit., s. 43; J. Pietrzak, Czynniki przewagi... op. cit., s. 84-85

²⁵⁰ W związku z poszukiwaniem przez firmy usługowe unikalnych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej, w latach 90-tych jakość była traktowana jako potencjalna alternatywa w tym zakresie dla tradycyjnych umiejętności i zasobów. Szerzej w: M.I. Rapert, B.M. Wren, Service Quality... op. cit., s. 223 - 231

zadowolenia i w efekcie podniesienie dochodów banku²⁵¹. Z kolei D. Sikora i A. Kulczycki uważają, że poprzez wdrażanie nowych technologii i rozwiązań informatycznych w sektorze bankowym można uzyskać wzrost korzyści skali. Proces informatyzacji będzie prowadził do uzyskania przewagi konkurencyjnej tylko wówczas, gdy będzie podporządkowany określonej strategii realizowanej przez bank²⁵². Z drugiej strony jednak J. Pietrzak prezentuje pogląd, że przewaga konkurencyjna oparta na technologii nie jest trwała²⁵³.

Również do stosunkowo często uznawanych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej należy właściwe kształtowanie relacji z klientem, prowadzące do jego lojalności. Wynika to z faktu powtarzalności kontaktów klientów z bankiem, przez co nie wystarczy ich pozyskać jednorazowo zapewniając korzystną dla nich ofertę, ale konieczne jest jej zachowanie i utrzymanie jak najdłużej pozytywnych relacji z nimi. Dopiero wówczas bank może osiągnąć trwałość posiadanej przewagi konkurencyjnej. Z powyższego powodu szczególnego znaczenia w działalności bankowej nabiera marketing relacyjny²⁵⁴. Działania nastawione na realizację założeń marketingu relacyjnego, w tym oferowanie przez pracowników banku wysokiej jakości obsługi klienta stają się kwestią kluczową. Lojalny klient korzysta z większej liczby usług, co w rezultacie prowadzi do wzrostu zysku, który w przypadku klienta pozostającego lojalnym od czterech lat może być nawet trzykrotnie wyższy niż z klienta korzystającego z usług firmy tylko jeden rok. Z powyższych powodów efektywne konkurowanie na rynku bankowym nie może ograniczać się tylko do stosunkowo kosztownego oraz mało skutecznego zdobywania przy pomocy nowej oferty wyłącznie coraz liczniejszej grupy nowych klientów. Zarówno oferta jak i inne działania prowadzone przez bank powinny być nastawione na utrzymanie dotychczasowego klienta. Z punktu widzenia zwiększania przewagi konkurencyjnej na rynku najważniejsze jest świadczenie usług na poziomie zapewniającym posiadanie klientów adwokatów oraz partnerów. Ponadto lojalność klienta wzrasta wraz ze

²⁵¹ R. Mariański, Jakość jako wyróżnik... op. cit., s. 9-10

²⁵² D. Sikora, A. Kulczycki, Efektywność oddziały... op. cit., s. 33-36

²⁵³ J. Pietrzak, Czynniki przewagi... op. cit., s. 126

²⁵⁴ M. Czyż, Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 100

zwiększaniem się liczby usług bankowych, z których korzysta²⁵⁵. Do wysokiego stopnia lojalności klientów przyczynia się także polityka silnej marki wskazywana również jak odrębne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, ważne o tyle, że wraz ze wzrostem konkurencji spada też lojalność klientów wobec instytucji finansowych²⁵⁶.

Również sieć dystrybucji stacjonarnej jest w dalszym ciągu uznawana przez niektórych autorów za źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Przez długi czas banki dążyły do rozbudowy sieci placówek, aby umocnić swoją pozycję. Liczba placówek przypadających na 100 tysięcy mieszkańców traktowana jest też jako ważny wskaźnik rozwoju systemu bankowego. Jednak rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji zmniejszył znaczenie sieci placówek stacjonarnych²⁵⁷. Sieć dystrybucji stacjonarnej banku, mimo rozwoju bankowości internetowej, może być uznana za źródło przewagi konkurencyjnej o charakterze trwałym, jeżeli prowadzona jest analiza efektywności placówek, a przychody osiągane przez nie pokrywają koszty, zapewniając przy tym jeszcze w ustalonym okresie zwrot poniesionych na ich tworzenie nakładów²⁵⁸. Z powyższych względów również znaczna część autorów traktuje sieć dystrybucji stacjonarnej usług bankowych jako nietrwałe źródło przewagi konkurencyjnej.

Według D. Sikory oraz A. Kulczyckiego w sektorze bankowym trwałą przewagę konkurencyjną można osiągnąć również poprzez wysoką efektywność procesów biznesowych. Właściwe zarządzanie operacyjne, z uwzględnieniem oceny realizacji planów sprzedażowych przypisanych poszczególnym oddziałom bankowym jest do tego niezbędne. Aby dokonać oceny stosuje się takie mierniki jak: odsetek wykonania planu, wskaźniki dynamiki wzrostu liczby nowych klientów, wskaźniki struktury. Ponadto nie można zapomnieć o skutecznym motywowaniu pracowników przypisanych do stanowisk odpowiadających ich predyspozycjom, z przypisywaniem zadań, podawaniem mierników oceny stopnia ich realizacji oraz zachowaniem systemu bodźców placowych i pozapłacowych. W dążeniu do wysokiej efektywności zwykle prowadzącym do specjalizacji, nie można zapominać, iż w bankowości

²⁵⁵ M. Kieźel, Marketing relacyjny... op. cit., s. 52-69

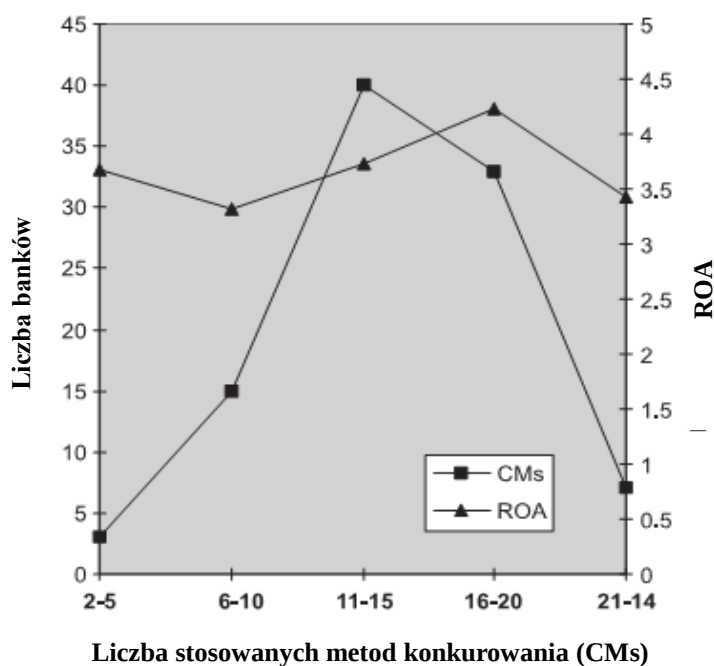
²⁵⁶ D. Sikora, A. Kulczycki, Efektywność oddziału... op. cit., s. 43

²⁵⁷ J. Pietrzak, Czynniki przewagi... op. cit., s. 113-114

²⁵⁸ M. Czyż, Koncepcja marketingu partnerskiego... op. cit., s. 95

detalicznej, aby utrzymać przewagę konkurencyjną bank powinien oferować szeroką gamę usług i elastycznie dopasowywać je do preferencji klientów. Mianem najważniejszego nietradycyjnego czynnika przewagi konkurencyjnej natomiast D. Sikora i A. Kulczycki określają innowacyjny sposób dystrybucji usług bankowych. Bankowość elektroniczna (obejmująca bankowość terminalową, telefoniczną oraz przy wykorzystaniu PC) zwykle wprowadzana jako przejaw naśladownictwa przez kolejne banki daje możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej jeżeli w ramach przyjętej przez bank strategii będzie dostosowana do potrzeb nowych segmentów klientów²⁵⁹.

Wykres 1. Liczba stosowanych przez banki metod konkurowania oraz osiągnięte wskaźniki ROA



Źródło: T.L. Powers, W. Hahn, Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance, Journal of Services Marketing, 2002 nr 2, s. 119

W badaniu realizowanym w sektorze bankowym w Wielkiej Brytanii wyróżniono 26 stosowanych przez banki metod konkurowania opartych na umiejętnościach

²⁵⁹ D. Sikora, A. Kulczycki, Efektywność oddziały... op. cit., s. 24-57

i posiadanych zasobach²⁶⁰. Aż 74% banków stosowało od 9 do 20 metod konkurowania, zaś pozostałe banki opierały własne strategie albo na mniejszym, albo na większym zestawie metod, zaś średnia liczba stosowanych metod wyniosła 14,3. Wraz ze wzrostem liczby stosowanych metod konkurowania zwiększała się efektywność prowadzonej działalności, mierzona wskaźnikiem ROA i osiągała maksimum w grupie banków stosujących od 16 do 20 metod, po czym ulegała zmniejszeniu w przypadku koncentrowania działań na większej ich liczbie²⁶¹.

3.4. Pomiar pozycji konkurencyjnej

Ustalenie pozycji konkurencyjnej, przy budowaniu strategii konkurencji pozwala ocenić aktualne możliwości przedsiębiorstwa oraz wskazać kierunki i szanse dalszego rozwoju²⁶². Ocena konkurencyjności dokonywana przez pryzmat pozycji konkurencyjnej jest najczęściej stosowana. Wynika to z faktu, że pozwala na dokonanie wysoce zobiektywizowanej oceny stanu konkurencyjności przedsiębiorstwa²⁶³. Do oceny konkurencyjności są stosowane metody wielokryterialne, wieloczynnikowe (np. taksonomiczne) oraz uproszczone (np. udział w rynku, rentowność kapitału)²⁶⁴.

²⁶⁰ Zestaw 26 metod konkurowania obejmował: 1) ustalanie niższych niż u konkurentów cen, 2) utrzymywanie zainteresowania utrzymaniem najniższego kosztu jednostkowego, 3) wąski, ograniczony asortyment usług, 4) rozwijanie i udoskonalanie istniejącej oferty usługowej, 5) ponoszenie wysokich nakładów na oparte na technologii systemy oferowania usług, obniżające koszty, 6) stosowanie fuzji i konsolidacji dla uzyskania efektów skali, 7) stosowanie outsourcing lub wchodzenie w joint venture dla kontroli kosztów, 8) bardzo ściśle procedury kontroli jakości usług, 9) dążenie do posiadania wysoko wykwalifikowanej i doświadczonej kadry, 10) podejmowanie wysiłku na rzecz budowania reputacji banku w sektorze, 11) naśladowanie działań konkurentów, 12) budowanie systemu identyfikacji banku, 13) tworzenie silnej sieci oddziałów, 14) inwestowanie środków w promocję i reklamę powyżej przeciętnego poziomu dla sektora, 15) ponoszenie wysokich nakładów na technologie wyróżniające usługi, 16) rozbudowa potencjału obsługi klientów, 17) stosowanie innowacyjnych technik i metod marketingowych, 18) szeroki asortyment usług, 19) utrzymywanie zdolności kredytowania oraz elastyczności, 20) podejmowanie starań na rzecz zapewnienia adekwatnego poziomu depozytów, 21) rozwój nowych usług, 22) prowadzenie działalności tylko w wybranych regionach, 23) nacisk na marketing usług specjalistycznych, 24) usługi oferowane w droższych segmentach rynku, 25) usługi oferowane w tańszych segmentach rynku, 26) nacisk na szkolenia wiedzę instytucjonalną.

²⁶¹ T.L. Powers, W. Hahn, Skill and Resource... op. cit., s. 115-119

²⁶² A. Jonas, Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s.16

²⁶³ M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa... op. cit., s. 187

²⁶⁴ E. Skawińska, Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście, PWN, Warszawa 2002, s. 79

Wśród miar pozycji konkurencyjnej najważniejsze są: osiągnięta pozycja rynkowa oraz sytuacja finansowa przedsiębiorstwa²⁶⁵. Odzwierciedleniem pozycji rynkowej jest udział w rynku oraz lojalność klientów. W ramach oceny udziału w rynku można stosować udział w rynku krajowym, względny udział w rynku lub relatywny udział w rynku. Z kolei wśród wskaźników używanych do oceny sytuacji finansowej znajdują się najczęściej wskaźniki rentowności²⁶⁶, wskaźniki płynności, wskaźniki zadłużenia oraz wskaźniki aktywności. Powyższe wskaźniki mogą być uzupełniane przez wskaźniki udziału w podstawowych segmentach rynku, zakres oddziaływania na rynek, skalę działania, stosowane technologie i umiejętności techniczne, umiejętności i zdolności dostosowawcze²⁶⁷. Do pomiaru pozycji konkurencyjnej można użyć także mierników takich jak: wartość i wielkość sprzedaży, zysk, cash flow, kapitał pracujący, fundusze udziałowców, cena jednostkowa, koszt jednostkowy, stopa wzrostu wielkości sprzedaży, a także takie wskaźniki, jak: kapitał pracujący/sprzedaż, fundusze udziałowców/sprzedaż, relatywny koszt jednostkowy²⁶⁸.

W związku z brakiem możliwości stworzenia uniwersalnych miar konkurencyjności wskazuje się na trzy zasady, których należy przestrzegać podczas doboru mierników konkurencyjności:

- należy dobierać wskaźniki adekwatnie do przyjętej wcześniej definicji konkurencyjności,

²⁶⁵ Konieczność wielowymiarowego postrzegania i analizowania osiąganych przez przedsiębiorstwa wyników prowadzonej działalności gospodarczej wynika z wielu badań. W związku z niepełnym obrazem, który daje jedynie ujęcie księgowe, wśród często proponowanych i stosowanych przez banki wskaźników niefinansowych znalazły się miary satysfakcji klienta oraz jakości usług. Ponadto wskazuje się, że mierniki finansowe związane z rentownością pozwalają na dokonanie oceny efektów osiąganych przez firmę w krótkim okresie, jednak nie obejmują całego zestawu elementów nieuchwytnych, a mających wpływ w długim okresie na rentowność. Z powyższego względu za lepiej oddające perspektywy długookresowego kształtowania się rentowności uznaje się satysfakcję klienta i jakość. Szerzej w: M. Hussain, A. Gunasekaran, M.M. Islam, Implications of Non-financial Performance Measures in Finnish Banks, *Managerial Auditing Journal*, 2002 nr 8, s. 452-461

²⁶⁶ Zgłaszane są jednak pewne zastrzeżenia w zakresie stosowania wskaźnika zysku jako miary pozycji konkurencyjnej ze względu na obarczenie działalności banku dużym ryzykiem oraz cel działania banku, którym nie jest maksymalizacja zysku, tylko optymalizacja przy określonym, dopuszczalnym poziomie ryzyka. Szerzej w: A. Jonas, Strategie konkurencji... op. cit., s.16; C. Camarero, Relationship Orientation... op. cit., s. 411

²⁶⁷ L. Garbarski, Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji, w: *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, SGH, Warszawa 1993, s. 38

²⁶⁸ K. Simmonds, The Accounting Assessment of Competitive Position, *European Journal of Marketing*, 1986 nr 1, s. 29

- lepiej stosować zestaw kilku mierników (dotyczących tego samego aspektu konkurencyjności), niż przyjmować tylko jeden,
- należy analizować konkurencyjność w ujęciu dynamicznym, określając natężenie i kierunek zmian konkurencyjności²⁶⁹.

Jak wskazują wyniki badań, banki osiągające lepsze wyniki finansowe kładą większy nacisk na kontrolę kosztów oraz dbają o krótkookresową rentowność. Ponadto bardziej selektywnie dokonują wyboru grup docelowych klientów, z którymi rozwijają relacje. Podejście takie opiera się na kompromisie między orientacją rynkową oraz orientacją finansową²⁷⁰. Część banków traktuje udział w rynku, sytuację finansową (głównie zysk i rentowność) oraz szerokość oferty produktowej jako wyznaczniki przewagi konkurencyjnej, w pozostałych zaś uznawane są za kategorie wynikowe posiadanej przewagi – świadczące o pozycji konkurencyjnej²⁷¹. Wynikać to może z tego, że pozycja konkurencyjna rozpatrywana jest także jako łączna (wynikowa) przewaga konkurencyjna.

W związku z wielokryterialnym postrzeganiem konkurencyjności, w prowadzonych analizach, opierających się na zestawach odpowiednio dobranych mierników efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw²⁷², stosowane są metody taksonomiczne, zaliczane do najbardziej obiektywnych narzędzi oceny względnej efektywności gospodarowania przedsiębiorstw. Poprzez ich zastosowanie można stworzyć ranking, a ponadto również określić dystans poszczególnych przedsiębiorstw do lidera rankingu a nawet wyodrębnić grupy typologiczne²⁷³. W rezultacie wyznaczany jest miernik syntetyczny pozwalający określić pozycję przedsiębiorstwa

²⁶⁹ M. Olczyk, op. cit. s. 47-48

²⁷⁰ R. Speed, G. Smith, Customers, Strategy and Performance, International Journal of Bank Marketing, 1993 nr 5, s. 9-10

²⁷¹ A. Jonas, Strategie konkurencji... op. cit., s. 121

²⁷² W analizie branż przemysłu spożywczego przyjęto wskaźniki efektywności ekonomicznej dotyczące rentowności, obsługi zadłużenia, płynności finansowej oraz inwestycji. Szerzej w: A. Kijek, Analiza konkurencyjności branż przemysłu spożywczego w: (red.) K. Jajuga, M. Walesiak, Klasyfikacja i analiza danych - teoria i zastosowania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 519.

²⁷³ A. Niedźwiecki, Analiza taksonomiczna jako narzędzie oceny efektywności banków komercyjnych w: (red.) H. Żukowska, Ewolucja systemów bankowych w Europie Środkowej i Wschodniej, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2003, s. 131; A. Witkowska, M. Witkowski, Ocena kondycji finansowej banków spółdzielczych dzięki wykorzystaniu syntetycznego miernika rozwoju w: (red.) K. Jajuga, M. Walesiak, Klasyfikacja i analiza... op. cit., s. 126-128

(branży) na tle innych przedsiębiorstw (branż) - taksonomiczny miernik rozwoju lub syntetyczny miernik rozwoju²⁷⁴.

Wskazuje się, iż liczba cech diagnostycznych wybranych do analizy taksonomicznej powinna umożliwiać dokonanie jednoznacznej oceny zróżnicowania efektywności funkcjonowania poszczególnych podmiotów. W przypadku banków cechy te powinny dotyczyć różnych płaszczyzn działalności, w tym w szczególności osiąganych wyników finansowych oraz sprzedaży²⁷⁵. Do klasyfikacji banków przy pomocy metod taksonomicznych stosowano zróżnicowane zestawy zmiennych. F. Wysocki i A. Łuczak posłużyli wskaźnikami dotyczące struktury portfela (udział kredytów w aktywach, należności nieregularne do kredytów, aktywa pracujące do aktywów), efektywności (rentowność brutto, rentowność netto, stopa zwrotu z kapitału, zwrot z aktywów, zysk na zatrudnionego, współczynnik wypłacalności), a także wielkości kapitałów własnych (fundusze własne)²⁷⁶. Z kolei A. Niedźwiecki zastosował zestaw siedmiu wskaźników, wśród których znalazły się: ROA, ROE, współczynnik wypłacalności, aktywa oprocentowane do pasywów oprocentowanych, suma bilansowa na zatrudnionego, średnia sprzedaż na zatrudnionego, koszty działania banku na zatrudnionego²⁷⁷. W analizie przeprowadzonej przez J. Batóga z kolei użyto pięciu cech diagnostycznych, takich jak: ROA, udzielone pożyczki do zgromadzonych aktywów, marża zysku netto (wynik finansowy netto do przychodów odsetkowych), koszty działania do przychodów z tytułu odsetek, rozpiętość odsetkowa (stopa odsetkowa aktywów dochodowych – stopa odsetkowa pasywów kosztowych)²⁷⁸.

W analizie konkurencyjności przedsiębiorstwa można zastosować również macierz względnej zyskowności i wzrostu, ukazującą pozycję przedsiębiorstwa na tle

²⁷⁴ A. Kijek, Analiza konkurencyjności... op. cit., s. 515-521, A. Witkowska, M. Witkowski, Ocena kondycji... op. cit., s. 125-133; J. Batóg, Klasyfikacja polskich banków według stopnia konkurencyjności w: (red.) K. Jajuga, M. Walesiak, Klasyfikacja i analiza danych. Teoria i zastosowania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 62-66; B. Zakrzewska-Derylak, Konkurencyjność firm ubezpieczeniowych na polskim rynku, w: (red.) A. Limański, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw... op. cit., s. 369-378

²⁷⁵ A. Niedźwiecki, Analiza taksonomiczna... op. cit., s. 135

²⁷⁶ F. Wysocki, A. Łuczak, Klasyfikacja typologiczna banków według ich sytuacji finansowej, Wiadomości Statystyczne, 2001 nr 12, s. 38

²⁷⁷ A. Niedźwiecki, Analiza taksonomiczna... op. cit., s. 136

²⁷⁸ J. Batóg, Klasyfikacja polskich banków... op. cit., s. 62

branży. Metoda ta nawiązuje do macierzy Marakon Associates (macierzy opłacalności działalności gospodarczej)²⁷⁹, przy czym stopa zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału została zastąpiona relatywną stopą zwrotu z kapitału, wyznaczaną jako różnica między ROE przedsiębiorstwa i ROE sektora. Z kolei relatywna stopa wzrostu wyznaczana jest jako różnica między stopą wzrostu przedsiębiorstwa i stopą wzrostu sektora. Metoda ta pozwala wyodrębnić cztery kategorie przedsiębiorstw²⁸⁰:

- franchise (uprzywilejowane, posiadające przewagę konkurencyjną) – firmy bardziej zyskowne i rosnące szybciej niż sektor,
- harvest (zbierające plon) – firmy bardziej zyskowne od sektora, rosnące jednak wolniej niż sektor,
- unprofitable growth (osiągające nierentowny wzrost) – firmy o mniejszej zyskowności niż sektor, rosnące szybciej od sektora,
- underperformer (nieefektywne) – firmy mniej zyskowne i rosnące wolniej od sektora.

Metody badania pozycji konkurencyjnej znajdą zastosowanie w ostatniej części rozprawy podczas analizy relacji zachodzących między jakością usług dla klientów indywidualnych i pozycją konkurencyjną banków. Będzie to jednak poprzedzone analizą systemu zapewnienia jakości w bankach w Polsce oraz wpływu jakości usług na satysfakcję i lojalność klientów. W kolejnym rozdziale zostaną zatem ocenione fazy systemu zapewnienia jakości oraz zweryfikowane będą relacje zachodzące między nimi.

²⁷⁹ K. Oblój, *Strategia organizacji...* op. cit., s. 281-283

²⁸⁰ J. Calandro, S. Lane, *A New Competitive Analysis Tool: the Relative Profitability and Growth Matrix*, *Strategy and Leadership*, 2007 nr 2, s. 31-37; P. Alexakis, I. Tsolas, *Competitive Analysis of Greek Commercial Banks using the Relative Profitability and Growth Matrix*, Sixteenth Annual Conference Multinational Finance Society, 2009, http://mfs.rutgers.edu/MFC/MFC16/MS/MC09~349_Alexakis_Tsolas.pdf

4. OCENA SYSTEMU ZAPEWNIENIA JAKOŚCI USŁUG W POLSKICH BANKACH – UJĘCIE MODELOWE

4.1. Metodyka i charakterystyka badań

Jakość usług bankowych postrzegana przez klientów zależy od stopnia rozpoznania przez menedżerów bankowych oczekiwań i wymagań klientów, przygotowania w oparciu o tę wiedzę stosownych procedur i wytycznych dotyczących świadczenia usług, a następnie od stopnia ich przestrzegania przez personel banku oraz rzetelności przekazywanych w ramach komunikacji marketingowej banku informacji na temat usług. Powyższe fazy systemu zapewnienia jakości jako warunkujące dostarczanie usług wysokiej jakości uwzględnia skonstruowany przez A. Parasuramana, V.A. Zeithaml i L.L. Berry'ego model jakości usług (model luk), scharakteryzowany w rozdziale 1. Ocena kolejnych faz systemu zapewnienia jakości²⁸¹, rozpatrywanych w kontekście modelu jakości usług bankowych zostanie dokonana w dalszej części rozdziału.

Bazę źródłową do przeprowadzonych analiz empirycznych stanowią wyniki pięciu ogólnopolskich badań zrealizowanych przez Katedrę Badań Marketingowych przy współudziale autora, wśród menedżerów bankowych i klientów indywidualnych w latach 1999 – 2004²⁸². Wyniki badań z pierwszego etapu (1999) posłużą do identyfikacji istotności atrybutów jakości. Z kolei wyniki z kolejnego etapu (2003) będą stanowiły podstawę oceny fazy przygotowania i realizacji systemu zapewnienia jakości oraz fazy oceny jakości. Na podstawie ostatniego badania (2004) przeprowadzonego przez autora zostanie natomiast dokonana ocena komunikacji marketingowej banków.

W przeprowadzonych badaniach zastosowano zestawy obejmujące od 16 do 32 elementów jakości usługi. Najszersze zestawy dotyczyły fazy przygotowania i realizacji systemu zapewnienia jakości, a elementy były przypisane do jednej

²⁸¹ Rozpatrywany w kontekście modelu jakości usług bankowych system zapewnienia jakości nie jest utożsamiany z systemami zarządzania jakością, takimi jak ISO, TQM czy Six Sigma.

²⁸² Badania zostały przeprowadzone na następujących reprezentatywnych próbach klientów indywidualnych: 1111 (1999), 982 (2003) oraz 1074 (2004). Z kolei w badaniach prowadzonych wśród menedżerów liczebności prób wynosiły 547 (1999) i 295 (2003).

z sześciu grup (grupa I – wizerunek, grupa II – placówka i dystrybucja usług, grupa III – personel, grupa IV – oferta usługowa i cena, grupa V – komunikacja, grupa VI – organizacja zarządzania jakością)²⁸³. Z kolei w przypadku fazy identyfikacji atrybutów oraz oceny jakości usług występowało pięć grup (pominięta była grupa VI – organizacja zarządzania jakością), a przy ocenie komunikacji marketingowej banku były to cztery grupy (pominięte zostały grupa VI – organizacja zarządzania jakością oraz grupa V – komunikacja).

W każdym z badań zostały zastosowane pięciostopniowe złożone skale do pomiaru postaw. Przy badaniu służącym identyfikacji atrybutów jakości ocena 1 oznaczała atrybut nieistotny, zaś 5 – bardzo istotny. W kolejnym badaniu, w części dotyczącej fazy przygotowania 1 oznaczało brak sformalizowania, a 5 pełne sformalizowanie danego elementu. Ocena najniższa - 1 w części poświęconej fazie realizacji oznaczała niezadowalający stopień przestrzegania obowiązujących wytycznych i procedur, a ocena najwyższa – 5 w pełni zadowalający stopień. Z kolei w części poświęconej fazie oceny jakości usług ocena 1 wskazywała na konieczność pilnej zmiany poziomu danego elementu, podczas gdy ocena 5 była równoznaczna z wyrażeniem pełnej akceptacji dla jego poziomu i brakiem potrzeby wprowadzania zmian. Przy dokonywaniu oceny komunikacji marketingowej banku natomiast na brak zgodności z rzeczywistością informacji przekazywanych w reklamie przez bank na temat danego czynnika wskazywał wybór oceny 1, zaś o pełnej zgodności świadczyła

²⁸³ Zestaw ten obejmował takie 32 elementy jakości zaklasyfikowane do 6 grup: I – wizerunek (1) wiarygodność i zaufanie do instytucji, 2) bezpieczeństwo usług (brak ryzyka), 3) bezpieczeństwo osobiste klienta w banku, 4) bezpieczeństwo informacji i kliencie), II – placówka i dystrybucja usług (5) wystrój wewnętrzny placówki, 6) poufność w obsłudze klienta, 7) poruszanie się klienta po placówce, 8) dostęp klienta do udogodnień (telefon, ksero, Internet, miejsce do siedzenia), 9) sprawność sprzętu wykorzystywanego przy obsłudze), III – personel (10) podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie wiedzy, 11) elastyczność pracowników w kontaktach z klientami, 12) sprawdzanie dokładności realizacji poleceń klienta, 13) szybkość i sprawność obsługi klienta, 14) czas realizacji usługi (zleceń, dyspozycji, rozpatrywanie wniosków), 15) obieg dokumentów związanych ze świadczoną usługą, 16) sposób odbierania telefonu i prowadzenia rozmów z klientem, 17) ubiór i wygląd pracowników, 18) uprzejmość i życzliwość pracowników), IV – oferta usługowa i cena (19) dostosowanie zakresu oferty do indywidualnych potrzeb klienta, 20) negocjowanie warunków finansowych oferty (opłaty, prowizje, oprocentowanie)), V – komunikacja (21) obsługa informacyjna w banku, 22) wypełnianie dokumentów przez klienta), VI – organizacja zarządzania jakością (23) rozpatrywanie reklamacji i skarg, 24) prowadzenie korespondencji z klientem, 25) zakres obowiązków i działań pracowników, 26) monitorowanie pracy pracowników, 27) ocena satysfakcji z wykonywanej pracy, 28) ocena efektywności prowadzonych szkoleń, 29) ocena terminowości realizacji zleceń, 30) ocena kompetencji i przydatności kadry kierowniczej, 31) ocena zgodności poziomu jakości świadczonych usług z przyjętymi założeniami, 32) badanie potrzeb i oczekiwań klientów).

ocena 5. Na podstawie ocen otrzymanych w powyższych badaniach zostały wyznaczone wartości luk w modelu jakości usług bankowych²⁸⁴ z zastosowaniem następujących wzorów:

- dla luk 2, 3, 4, 5A i 5B
 - luka ogółem
$$L_o = \Sigma(C_q - 5)/q$$
 - luka dla każdej grupy elementów (I-VI)
$$L_q = C_q - 5$$
 - luka dla każdego elementu
$$L_{eq} = E_q - 5$$
- dla luki pierwszej
 - luka ogółem
$$L_{o1} = \Sigma(C_{qm} - C_{qk})/q$$
 - luka dla każdej grupy atrybutów (I-V)
$$L_{q1} = C_{qm} - C_{qk}$$
 - luka dla każdego atrybutu
$$L_{eq1} = E_{qm} - E_{qk}$$

gdzie:

- C_q – średnia ocena dla grupy elementów q ,
- C_{qm} – średnia istotność grupy atrybutów q według menedżerów,
- C_{qk} – średnia istotność grupy atrybutów q według klientów,
- E_q – średnia ocena dla elementu q ,
- E_{qm} – średnia istotność atrybutu q według menedżerów,
- E_{qk} – średnia istotność atrybutu q według klientów,
- L_o – wartość niestandardyzowana luki ogółem,
- L_q – wartość niestandardyzowana luki dla grupy elementów q ,

²⁸⁴ Zastosowanie powyższych skal odpowiedzi pozwoliło na wyznaczanie luki drugiej, trzeciej, czwartej i piątej na podstawie jednego pytania, a nie poprzez zadawanie dwóch pytań, jak w pierwotnej wersji metody Servqual. Szerszy opis propozycji pomiaru luki w oparciu o jedno pytanie i zalety takiego rozwiązania można znaleźć m.in. w: Z. Bilgin, D.J. Shemwell, U. Yavas, Service Quality... op.cit., s. 218, T.J. Brown, G.A. Churchill, J.P. Peter, Improving the Measurement... op.cit., s. 127-139

L_{eq} – wartość niestandardyzowana luki dla danego elementu q ,
 L_{o1} – wartość niestandardyzowana luki pierwszej ogółem,
 L_{q1} – wartość niestandardyzowana luki pierwszej dla grupy atrybutów q ,
 L_{eq1} – wartość niestandardyzowana luki pierwszej dla danego atrybutu q ,
 q – liczba grup.

Otrzymane zgodnie z powyższymi wzorami wartości luk poddane zostały standaryzacji, aby ich wartość lepiej oddawała stopień niedociągnięć występujących w poszczególnych fazach wyróżnionych w modelu jakości zgodnie z następującym wzorem:

$$L_s = (L/4)*100$$

Po dokonaniu standaryzacji luka pierwsza może przyjmować wartości od +100 do -100, przy czym obie wartości skrajne wskazują na pełną rozbieżność między wymaganiami klientów, a wiedzą menedżerów o tych wymaganiach. W pierwszym przypadku (+100) będzie to oznaczało przypisywanie bardzo wysokiej istotności np. danemu atrybutowi przez menedżerów oraz wskazywanie na zupełny brak istotności przez klientów. W przypadku drugiej skrajnej wartości (-100) będzie miała miejsce sytuacja odwrotna i klienci będą wskazywali na bardzo wysoką istotność atrybutu, zaś menedżerowie będą uznawać zupełny brak znaczenia. W przypadku pełnej zgodności obu stron na temat stopnia istotności atrybutu luka pierwsza będzie przyjmowała wartość 0.

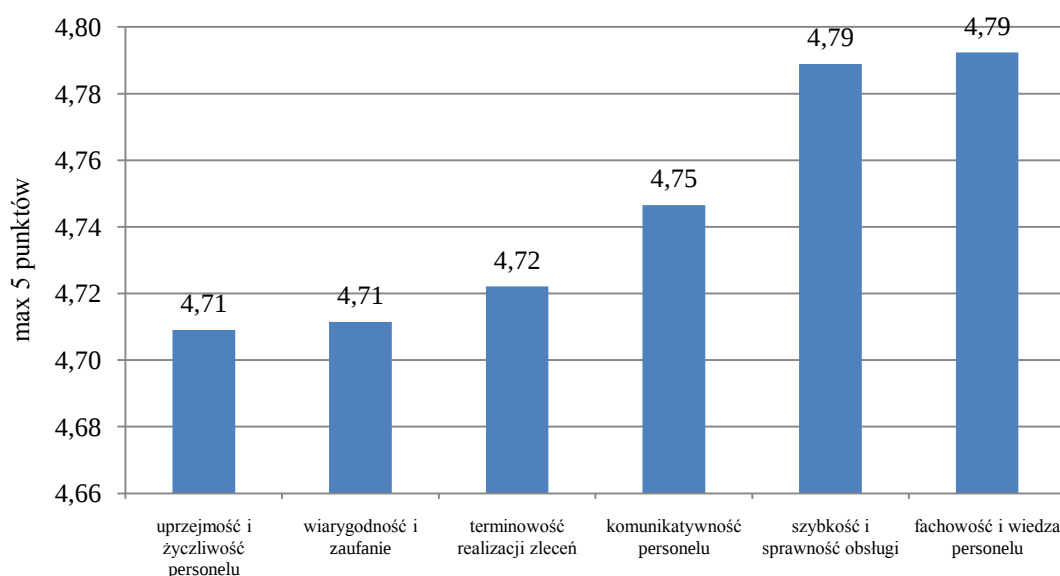
Pozostałe luki wyróżnione w modelu mogą przyjmować wartości od -100 do 0. Wartość -100 będzie oznaczała zupełny brak przygotowania procedur (dla luki drugiej), całkowite ignorowanie obowiązujących wytycznych (dla luki trzeciej), zupełny brak zgodności przekazywanych o usłudze informacji z rzeczywistością (dla luki czwartej) oraz całkowicie negatywną ocenę jakości usługi (dla luki piątej). Zbliżanie się wartości luki do 0 będzie oznaczało poprawianie się oceny danej fazy.

4.2. Ocena stopnia rozpoznania oczekiwań klientów w zakresie jakości świadczonych usług

Do kształtowania jakości usług, tak aby spełnić, a nawet przekroczyć oczekiwania klientów niezbędna jest znajomość tych oczekiwań wśród kadry

zarządzającej bankiem. Brak wiedzy o oczekiwaniach i wymaganiach klientów uniemożliwia właściwe przygotowanie oferty usług, a także świadczenie usług w odpowiedni sposób. Może to prowadzić z jednej strony do zaniedbania obszarów, ważnych dla klienta, a z drugiej do ponoszenia nakładów w obszarach, które są mało istotne i nie przyczyniają się do pozyskiwania lojalnego klienta i budowania przewagi konkurencyjnej. O stopniu rozpoznania wymagań i oczekiwań klientów informuje wartość luki pierwszej w modelu jakości usług.

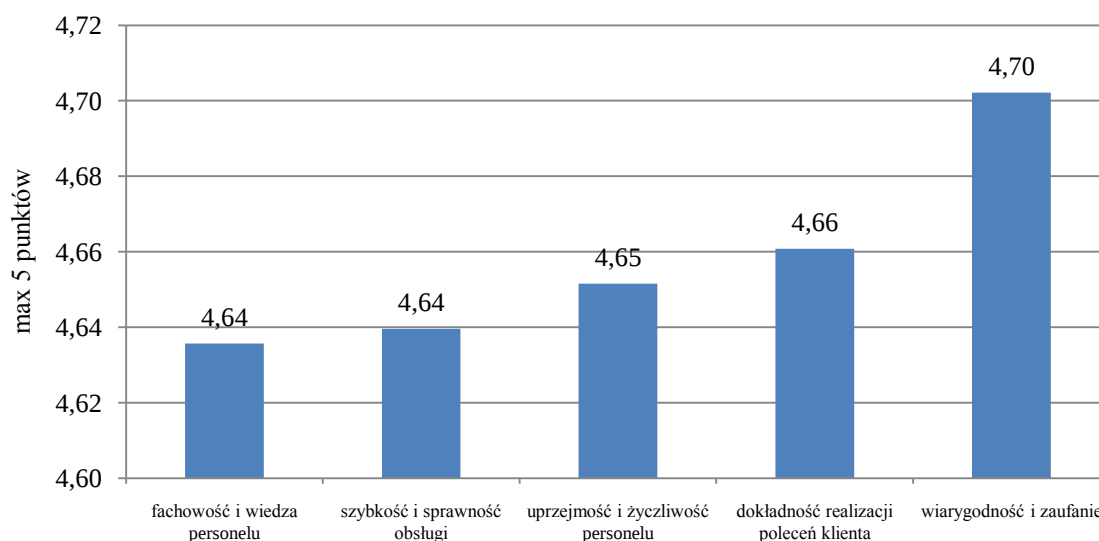
Wykres 2. Atrybuty jakości usługi najważniejsze według klientów indywidualnych



Źródło: opracowanie własne

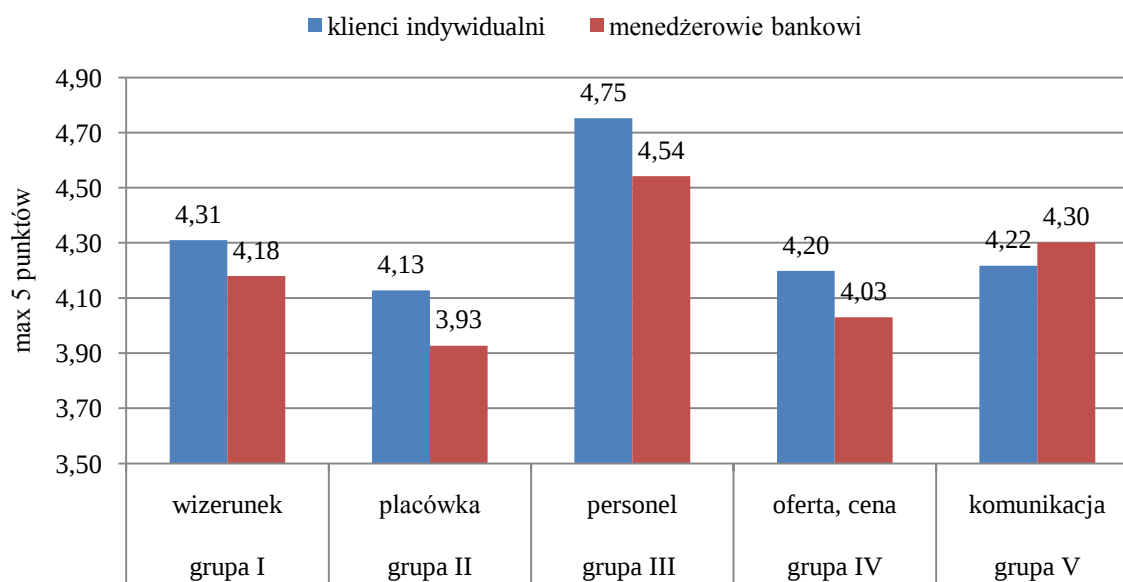
Podstawą do wyznaczenia luki pierwszej są oceny istotności atrybutów jakości usług bankowych dokonywane przez klientów i menedżerów banków. Klienci indywidualni banków za najważniejsze atrybuty uznają fachowość i wiedzę personelu oraz szybkość i sprawność obsługi (średnia 4,79 na 5 punktów). Na kolejnych miejscach pod względem stopnia istotności znajdują się natomiast komunikatywność personelu (4,75), terminowość realizacji zleceń (4,72), wiarygodność i zaufanie (4,71) oraz uprzejmość i życzliwość personelu (4,71).

Wykres 3. Atrybuty jakości usługi najważniejsze według menedżerów banków



Źródło: opracowanie własne

Wykres 4. Faza rozpoznania wymagań klientów indywidualnych – istotność atrybutów jakości usług bankowych



Źródło: opracowanie własne

Z kolei menedżerowie banków wśród pięciu najistotniejszych atrybutów sytuują wyraźnie najwyżej wiarygodność i zaufanie (4,70), posiadające również wysoką istotność w opinii klientów. Wśród pozostałych najważniejszych atrybutów jakości

znajdują się jeszcze trzy dalsze, które również znalazły się wśród najważniejszych dla klientów - szybkość i sprawność obsługi (4,64), fachowość i wiedza (4,64) oraz uprzejmość i życzliwość personelu (4,65). Zestawu dopełnia dokładność realizacji poleceń klientów (4,66).

Pomimo tej dosyć dużej zbieżności w zakresie wyboru najważniejszych atrybutów, oceny ich istotności dokonywane przez menedżerów i klientów nie są takie same. Wyższa jest średnia ocena istotności wszystkich atrybutów w opinii klientów (4,29), niż menedżerów (4,12). Również dla czterech spośród pięciu grup atrybutów wyższe pozostają oceny klientów indywidualnych banków (wykres 4). Największe różnice w zakresie ocen istotności dotyczą grupy atrybutów związanych z personelem (4,75 wobec 4,54). Z kolei w przypadku komunikacji różnice są najmniejsze, a ponadto wyżej od klientów oceniają istotność menedżerowie (4,22 wobec 4,30).

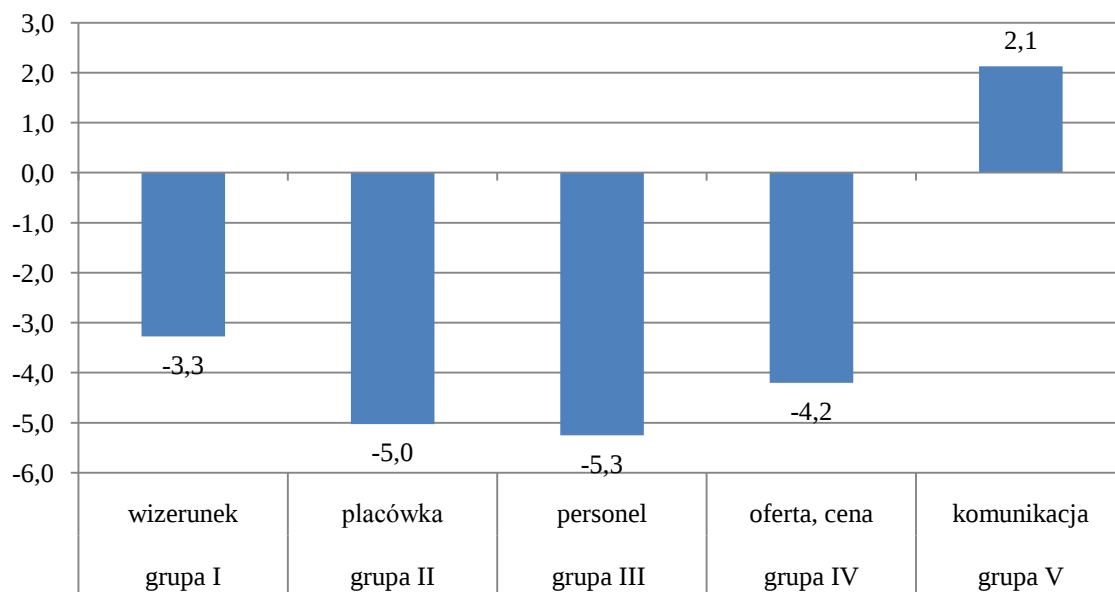
Różnice w ocenach istotności atrybutów dokonanych przez menedżerów i klientów są przyczyną występowania tzw. luki pierwszej w modelu jakości usług bankowych. Wraz ze wzrostem rozbieżności opinii obu grup, będzie następował wzrost luki pierwszej, która może osiągnąć maksymalnie +100 punktów (w sytuacji gdy menedżerowie uznają dany atrybut za bardzo istotny, a klienci za zupełnie nieistotny), a minimalnie -100 punktów (gdy klienci uznają atrybut za bardzo istotny, a według menedżerów będzie zupełnie nieistotny). W przypadku pełnej zgodności opinii menedżerów i klientów luka pierwsza będzie przyjmowała wartość 0.

Wyżej oceniają istotność atrybutów jakości klienci, stąd luka pierwsza ogółem wynosi -3,1 i wskazuje na brak statystycznie istotnych różnic. Najbardziej zaniżone wymagania w porównaniu do wymagań klientów mają menedżerowie bankowi w zakresie atrybutów związanych z personelem (-5,3) i placówką (-5,0). Z kolei w przypadku grupy – komunikacja luka jest najmniejsza (+2,1) i wskazuje na przypisywanie większej istotności tej grupie przez menedżerów niż klientów.

Największa zgodność w zakresie oceny stopnia istotności atrybutów jakości w opinii menedżerów i klientów występuje w przypadku godzin otwarcia placówki (-0,1), wiarygodności i zaufania do banku (-0,2) oraz znaczenia prostych

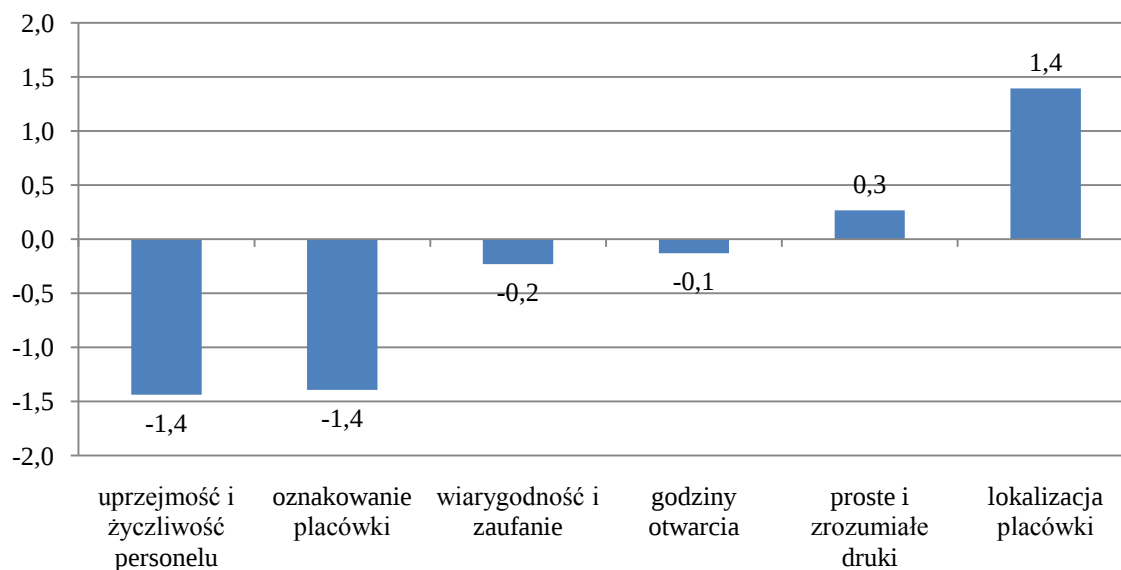
i zrozumiałych druków (0,3). Niemal pełna zgodność dotyczy także uprzejmości i życzliwości personelu (-1,4) oraz oznakowania placówki (-1,4) i jej lokalizacji (1,4).

Wykres 5. Faza rozpoznania wymagań klientów indywidualnych - wielkości luk



Źródło: opracowanie własne

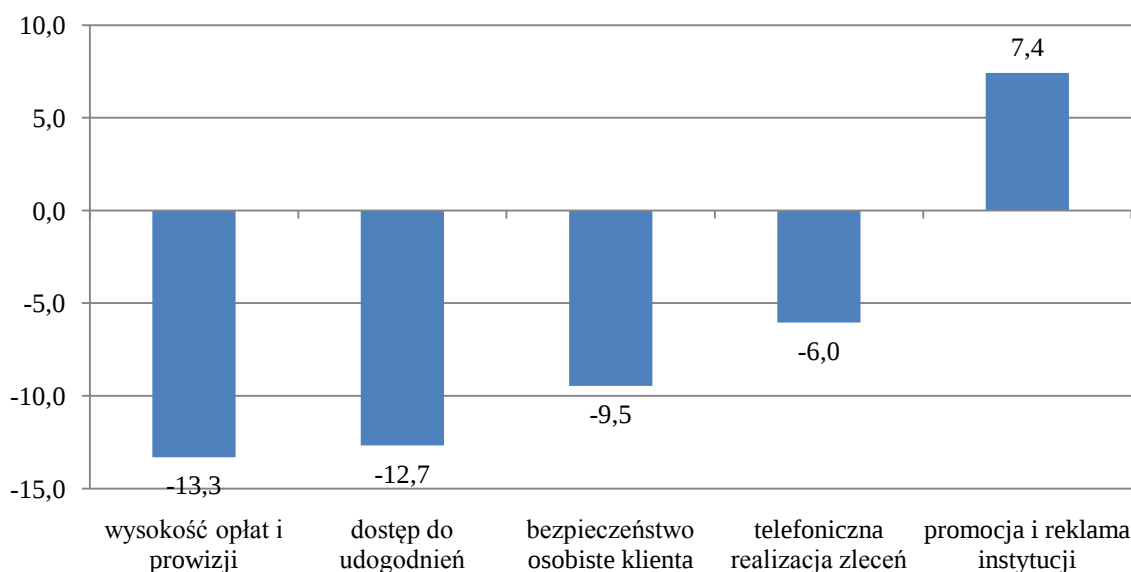
Wykres 6. Elementy jakości usługi najlepiej rozpoznane przez menedżerów banków



Źródło: opracowanie własne

Największe rozbieżności w zakresie istotności atrybutów między klientami i menedżerami dotyczą natomiast wysokości opłat i prowizji (-13,3) oraz dostępu do udogodnień (-12,7). Luka pierwsza wskazuje na umiarkowane niedoszacowanie wymagań odbiorców usług przez zarządzających bankami w zakresie powyższych dwóch obszarów. Nieco mniejsze, przy czym dwu-, a nawet trzykrotnie większe od luki pierwszej ogółem, są różnice między istotnością w odczuciu menedżerów i klientów w zakresie bezpieczeństwa osobistego klientów (-9,5) oraz telefonicznej realizacji zleceń (-6,0). Z kolei promocji i reklamie banku większe znaczenie przypisują menedżerowie banków, stąd występuje luka dodatnia (7,4).

Wykres 7. Elementy jakości usługi najgorzej rozpoznane przez menedżerów banków

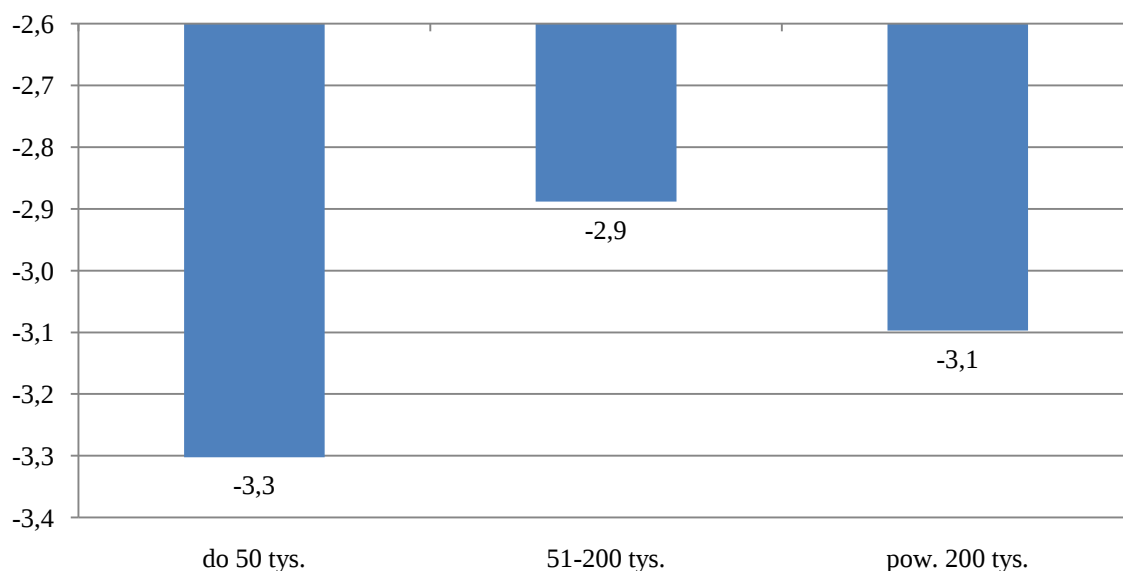


Źródło: opracowanie własne

Pomiędzy bankami z małych, średnich i dużych miast w zasadzie nie występują różnice w zakresie wielkości luki pierwszej, która przyjmuje w tych trzech grupach wartości od -2,9 do -3,3. Mimo to jednak dla placówek banków zlokalizowanych w małych miastach (do 50 tys. mieszkańców) największa luka dotyczy atrybutów związanych z placówką (-6,2). Z kolei w przypadku placówek bankowych z miast średnich (o liczbie mieszkańców od 51 do 200 tys.) największą wartość luki otrzymano dla atrybutów związanych z ofertą i ceną (-5,7). Dla placówek z miast

dużych (powyżej 200 tys. mieszkańców) natomiast największa jest luka pierwsza dla atrybutów dotyczących personelu (-6,7).

Wykres 8. Wielkości luk w fazie rozpoznania wymagań klientów indywidualnych według klasy wielkości miejscowości



Źródło: opracowanie własne

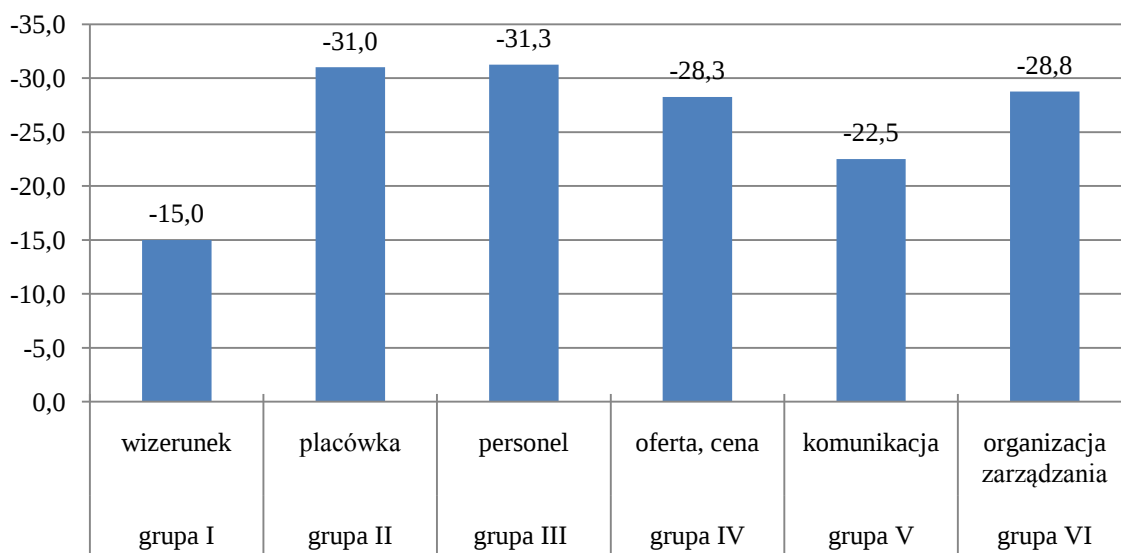
Fazę rozpoznania oczekiwań i wymagań klientów przez menedżerów można ocenić ogólnie bardzo dobrze, w związku z występowaniem w większości przypadków wysokiej zbieżności dokonywanych przez klientów i menedżerów ocen istotności poszczególnych atrybutów. Sytuacja taka stanowi bardzo korzystny punkt wyjściowy do przygotowania i oferowania usług wysokiej jakości, przy czym w świetle modelu luk ostateczna ocena jakości zależy jeszcze od stopnia realizacji dalszych faz.

4.3. Ocena stopnia przygotowania systemu zapewnienia jakości w bankach

Do zapewnienia wysokiej jakości usług nie wystarczy posiadanie dobrej wiedzy o wymaganiach klientów, ale konieczne jest w kolejnym etapie przełożenie jej na odpowiednie procedury, instrukcje i wytyczne w zakresie świadczenia usług obowiązujące pracowników banku. W przypadku gdy to nie nastąpi powstanie tzw. luka druga, wyróżniona w modelu jakości usług. Wraz ze zwiększaniem się stopnia niedopasowania procedur funkcjonujących w banku do wzrastającej rzeczywistej

wiedzy kierownictwa o oczekiwaniach klientów następuje w konsekwencji powiększanie się tej luki. Jej wzrost oznacza gorsze przygotowanie banku do oferowania usług wysokiej jakości. Zmniejszanie tej luki poprzez wprowadzanie stosowych zmian w regulaminach, procedurach i instrukcjach dla pracowników będzie z kolei sprzyjało dążeniu całej instytucji do podnoszenia jakości świadczonych usług.

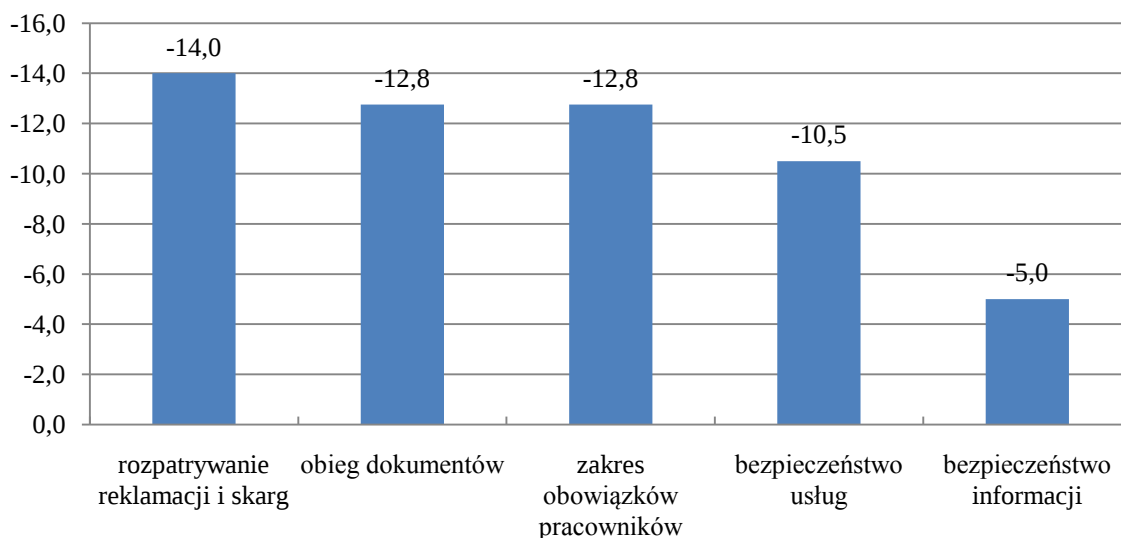
Wykres 9. Faza przygotowania systemu zapewnienia jakości – wielkości luk



Źródło: opracowanie własne

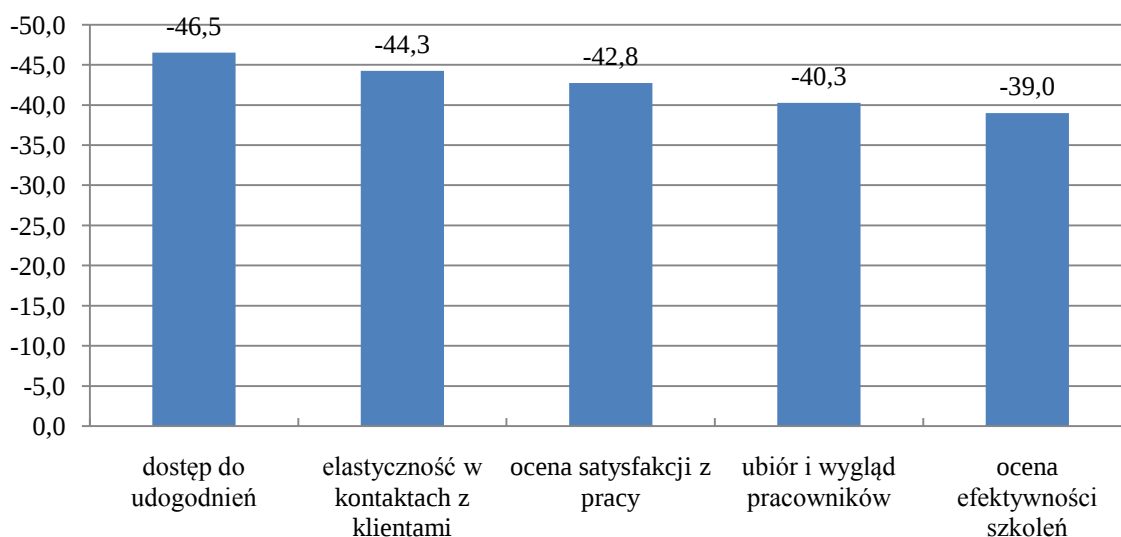
Wyniki badania przeprowadzonego wśród zarządzających bankami ukazują występowanie dosyć znacznych różnic w stopniu przełożenia wiedzy o wymaganiach klientów indywidualnych na procedury i wytycznych w poszczególnych obszarach, istotnych dla zapewnienia wysokiej jakości usług, choć ogólnie można ocenić fazę przygotowania systemu zapewnienia jakości usług dosyć dobrze, gdyż luka druga przyjmuje wartość -26,4 punktu (na -100 możliwych). Przy takim stanie poprawa sytuacji, w szczególności w obszarach prezentujących się najslabiej może przynieść dosyć znaczące zbliżenie się do stanu idealnego. Spośród sześciu grup elementów jakości usługi, które zostały wyróżnione, stosunkowo najlepszym przygotowaniem cechuje się wizerunek, wyraźnie odstający od pozostałych (-15,0). Najslabiej zaś przygotowane są elementy jakości z grupy placówka (-31,0) oraz personel (-31,3).

Wykres 10. Elementy jakości z najlepiej przygotowanymi procedurami i wytycznymi



Źródło: opracowanie własne

Wykres 11. Elementy jakości z najgorzej przygotowanymi procedurami i wytycznymi



Źródło: opracowanie własne

Zróznicowanie stopnia przygotowania poszczególnych elementów jest jednak znacznie większe. Warto zaznaczyć, że tylko dla sześciu elementów jakości usługi bankowej luki nie przekraczały -15 punktów, a aż dla trzynastu wynosiły -30 punktów lub więcej. Wyraźnie najmniejsze niedociągnięcia występują w przygotowaniu

procedur dotyczących bezpieczeństwa informacji o kliencie (-5,0), oraz bezpieczeństwa świadczonych usług (-10,5). W zakresie powyższych dwóch obszarów niemal każda placówka bankowa posiada w pełni sformalizowane zasady postępowania. W znacznej części placówek bardzo dobrze przygotowane są również wytyczne dotyczące obiegu dokumentów (-12,8), zakresu obowiązków pracowników (-12,8) oraz sposobu rozpatrywania reklamacji i skarg klientów (-14,0).

Najgorzej natomiast jest w bankach z przygotowaniem wytycznych w zakresie takich elementów jakości, jak dostęp klienta do udogodnień (telefonu, Internetu, ksero, miejsca do siedzenia) i elastyczność pracowników w kontaktach z klientami (luki odpowiednio -46,5 i -44,3 punktu). W zakresie tych dwóch elementów występuje wyraźny brak stosownych zasad i instrukcji określających pewne ramy działań dla kierowników placówek i pracowników. Również istotne braki dotyczą wdrożenia systematycznych badań służących ocenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (-42,8), a także oceny efektywności prowadzonych szkoleń (-39,0) oraz ubioru i wyglądu pracowników (-40,3).

Stopień przygotowania jakości jest wyraźnie zróżnicowany w zależności o takich cech banków jak wielkość, lokalizacja oraz forma własność kapitału. Nieco lepiej przygotowane są procedury i wytyczne w bankach największych (o wartości aktywów powyżej 55 mld zł), z przeważającym udziałem kapitału krajowego oraz w placówkach zlokalizowanych w mniejszych miastach (do 50 tys. mieszkańców).

Wyraźnie najslabsze jest przygotowanie procedur i wytycznych w bankach najmniejszych (o wartości aktywów do 10 mld zł) i spółdzielczych (luki odpowiednio -32,0 i -30,6). Na taki wynik ogólny wpływ ma występowanie bardzo dużej - na tle pozostałych grup banków - liczby elementów słabiej przygotowanych (o lukach wynoszących -30 punktów i więcej). W przypadku banków najmniejszych było aż dziewiętnaście takich elementów, a w przypadku spółdzielczych szesnaście.

Drugą fazę systemu zapewnienia jakości usług bankowych – fazę przygotowania procedur i wytycznych należy ocenić znacznie gorzej od poprzedzającej ją fazy rozpoznania wymagań klientów. Wielkość luki drugiej (-26,4) świadczy o braku procedur w zakresie aż co czwartego istotnego dla klientów obszaru

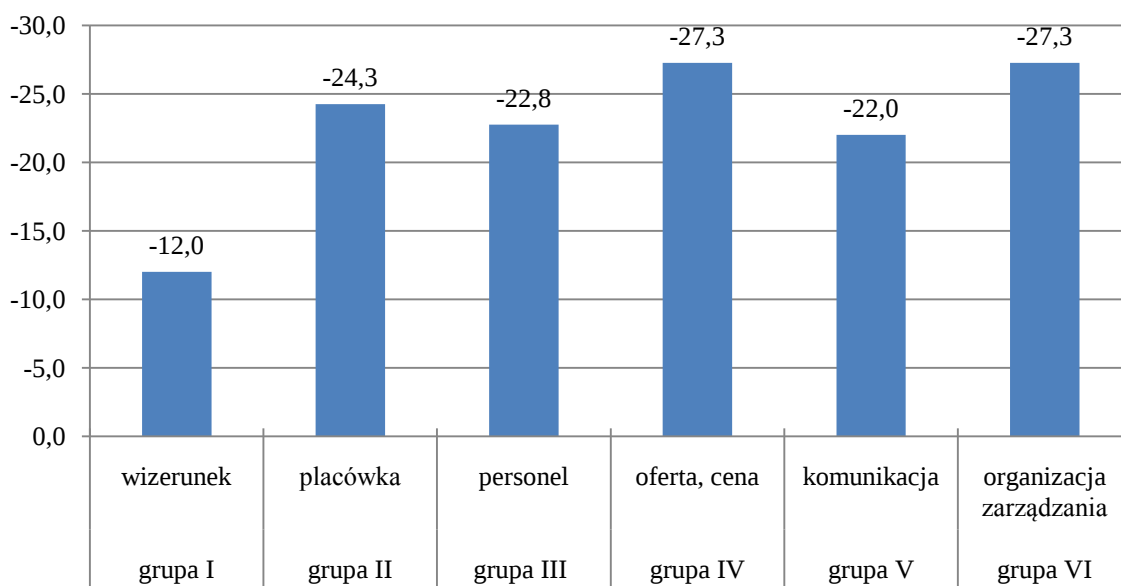
świadczenia usługi bankowej, o którym wiedzę posiadają menedżerowie banków. Wskazuje to na konieczność podjęcia działań na rzecz lepszego przygotowywania procedur i wytycznych. Równocześnie jest to obszar, w którym banki działające szybciej i bardziej sprawnie mogą znaleźć szanse na wyróżnienie się na tle konkurencji wyższą jakością usług oferowanych klientom. Obowiązywanie procedur dla około trzech czwartych istotnych obszarów wymagań klientów oznacza, że tylko tej części będą dotyczyły natomiast oceny fazy trzeciej systemu zapewnienia jakości.

4.4. Ocena stopnia realizacji systemu zapewnienia jakości przez banki

Po przygotowaniu odpowiednich procedur i wytycznych dotyczących świadczenia usług następuje trzecia faza systemu zapewnienia jakości – faza realizacji, której dotyczy luka trzecia w modelu jakości usług bankowych. Aby osiągnąć wysoką jakości usług ważne jest uzyskanie wysokiego stopnia zgodności postępowania pracowników z obowiązującymi ich procedurami. W pełni zgodne z przygotowanymi procedurami i wytycznymi postępowanie pracowników jest niezbędne dla całkowitego wyeliminowania luki trzeciej. Pojawianie się natomiast odstępstw od procedur i wytycznych w trakcie świadczenia usługi będzie oznaczało jej występowanie. Wraz ze wzrostem skali rozbieżności pomiędzy istniejącymi wewnętrznymi regulacjami i działaniami podejmowanymi przez pracowników banku będzie następował wzrost luki trzeciej. W skrajnym przypadku, przy całkowitym ignorowaniu wewnętrznych regulacji i postępowaniu pracowników rozbieżnym z obowiązującymi w banku standardami luka będzie przyjmowała wartość -100 punktów.

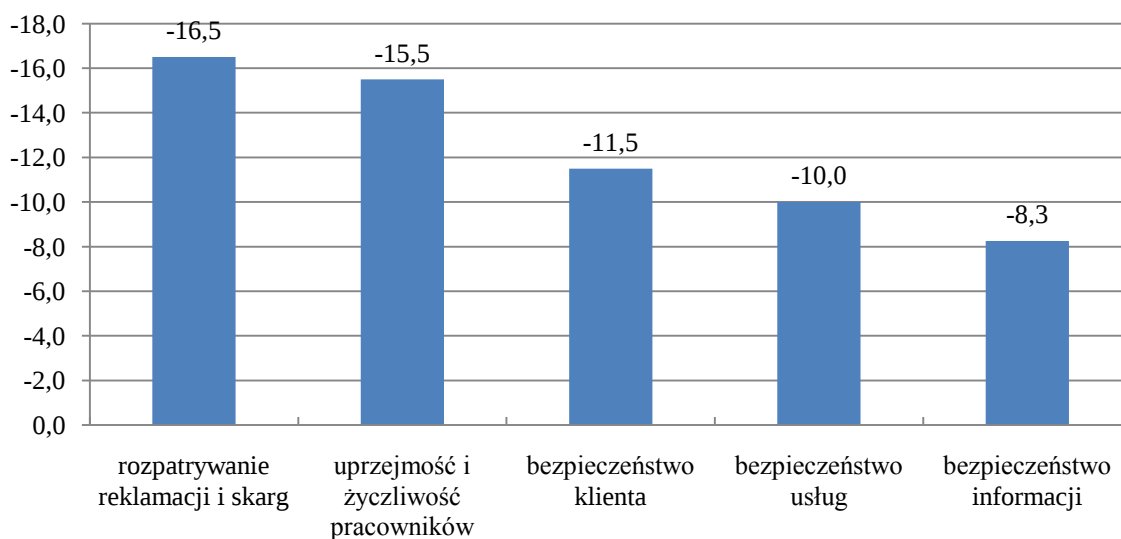
W fazie realizacji systemu zapewnienia jakości luka wynosi aż -22,6 punktu, co oznacza, że przeciętnie niemal co czwarta czynność jest realizowana niezgodnie z obowiązującymi procedurami i wytycznymi. Najrzadziej uchybienia występują przy realizacji elementów związanych z wizerunkiem banku (-12,0), zaś relatywnie najczęściej pojawiają się w przypadku organizacji zarządzania jakością oraz oferty usług bankowych i ceny (-27,3).

Wykres 12. Faza realizacji systemu zapewnienia jakości – wielkości luk



Źródło: opracowanie własne

Wykres 13. Elementy jakości o najlepszym poziomie realizacji

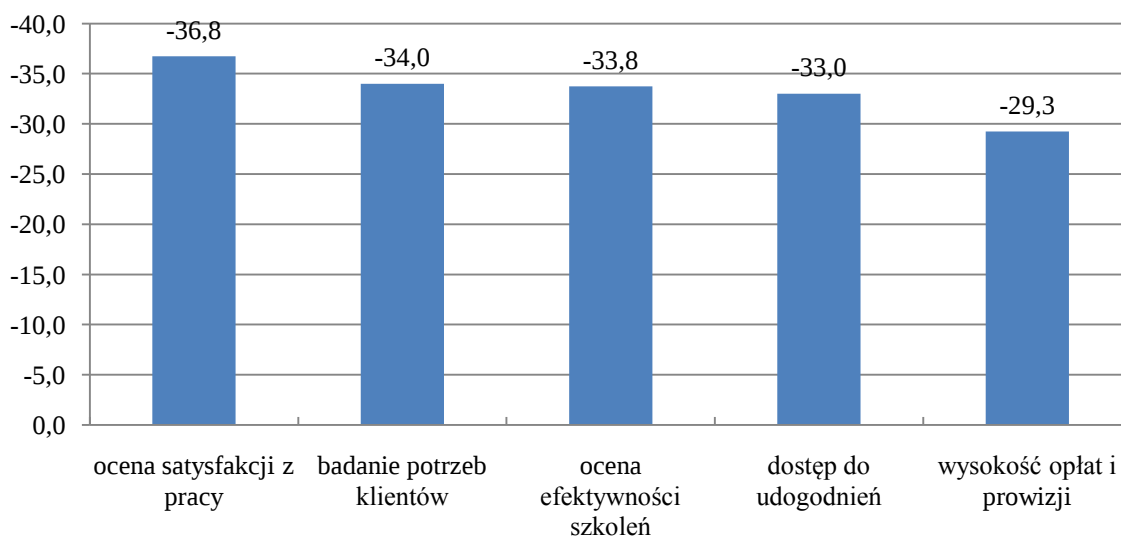


Źródło: opracowanie własne

Luka trzecia przyjmuje wartość nieprzekraczającą -15 punktów dla trzech elementów, i tylko dla czterech wynosi -30 punktów lub więcej. Najwyższy stopień zgodności postępowania pracowników z obowiązującymi procedurami dotyczy takich elementów jakości usługi bankowej jak bezpieczeństwo informacji o kliencie (-8,3), bezpieczeństwo świadczonych usług (-10,0) oraz bezpieczeństwo

osobiste klienta w banku (-11,5). Tak małe wartości luk świadczą o dosyć wysokim stopniu zgodności działań pracowników w zakresie powyższych obszarów z regulacjami wewnętrznymi w zdecydowanej większości placówek bankowych.

Wykres 14. Elementy jakości o najgorszym poziomie realizacji



Źródło: opracowanie własne

Wśród pięciu najgorzej realizowanych elementów pojawiają się trzy, które były również najslabiej przygotowane – ocena satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (-36,8), ocena efektywności prowadzonych szkoleń (-33,8) oraz dostęp klienta do udogodnień (-33,0). Luki dla tych elementów w ramach fazy realizacji są nieco mniejsze od luk z fazy przygotowania. Do najslabiej realizowanych należą także badanie potrzeb i oczekiwań klientów (-34,0) oraz negocjowanie warunków finansowych - wysokości opłat, prowizji i oprocentowania (-29,3).

Najmniejszy stopień niezgodności działań pracowników z obowiązującymi wytycznymi występuje w placówkach bankowych z mniejszych miast (-21,5), banków największych (o aktywach przekraczających 55 mld zł) (-21,9) oraz banków o przewadze udziału kapitału zagranicznego (-22,2). Z kolei najgorzej oceniana jest faza realizacji systemu zarządzania jakością w bankach najmniejszych, posiadających aktywa nie przekraczające 10 mld zł (-25,7), zlokalizowanych w największych miastach (-23,6) oraz spółdzielczych (-23,3). Różnice występujące pomiędzy bankami,

w których faza trzecia systemu zapewnienia jakości oceniana jest najlepiej oraz tymi, w którym prezentuje się najgorzej są mimo wszystko jednak stosunkowo niewielkie.

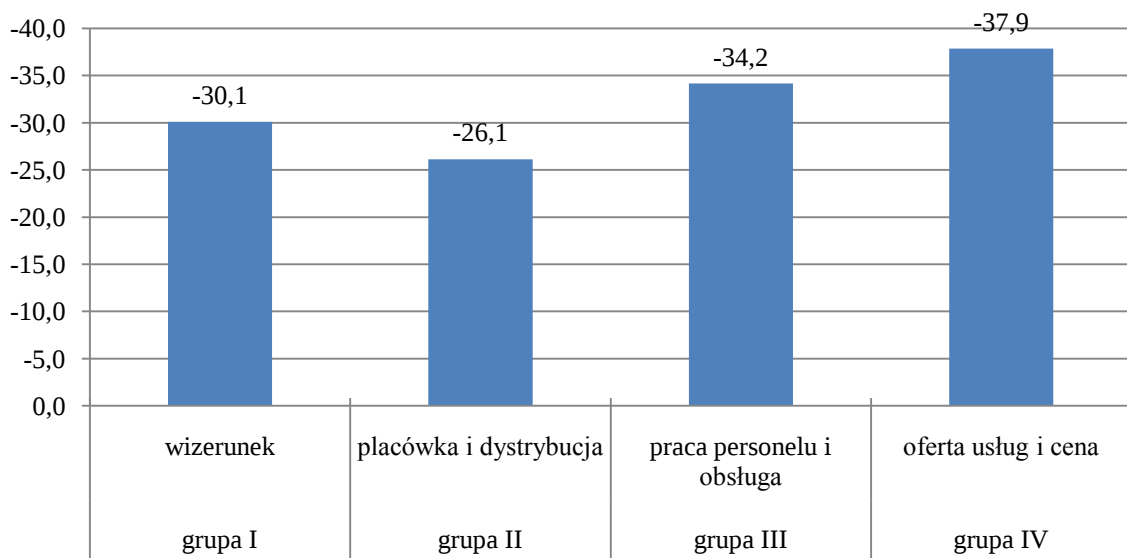
Wstępujące w fazie realizacji systemu zapewnienia jakości niedociągnięcia są nieco mniejsze niż w fazie przygotowania, jednak mimo to należy stwierdzić, że konieczne jest wyeliminowanie niezgodności z obowiązującymi wytycznymi i procedurami, które dotyczą przeciętnie niemal co czwartej świadczonej usługi bankowej. Występujące niezgodności są bowiem postrzegane przez klienta i obniżają dokonywane przez niego oceny jakości. Oddziaływanie tych niedociągnięć na ostateczną ocenę jakości usług może być silniejsze w przypadku skonfrontowania przez klienta rzeczywistego poziomu otrzymywanej usługi z przekazywanymi w ramach komunikacji marketingowej banku obietnicami jej świadczenia.

4.5. Ocena komunikacji marketingowej banków

Na ostateczną ocenę jakości usług dokonywaną przez klienta wpływają jego oczekiwania, kształtowane m.in. przez komunikacją marketingową banku. Rozbudzanie nadmiernych oczekiwań, które nie zostaną spełnione prowadzi do pogorszenia opinii klienta na temat banku i obniżenia dokonywanych przez niego ocen. Negatywnym efektem takiej sytuacji jest gorsze postrzeganie jakości. Informacje na temat usług przekazywane przez bank mogą również przynieść korzystny efekt, jeżeli będą zgodne z rzeczywistością i klient uzna, że jego oczekiwania uformowane np. pod wpływem reklamy zostały spełnione. Wówczas opinia na temat banku może się poprawić i wzrosną dokonywane przez niego oceny jakości usług danego banku.

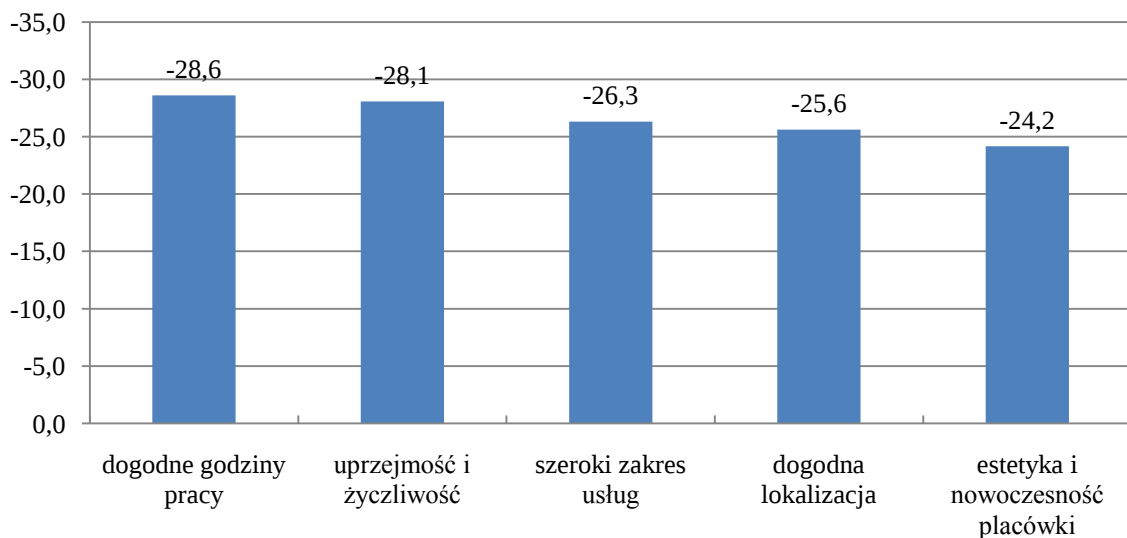
Generalnie wiarygodność komunikacji marketingowej banków oceniana jest nieco gorzej, niż jakość usług świadczonych przez banki, gdyż luka czwarta w modelu jakości usług przyjmuje wartość -33,5 punktu. Relatywnie najlepiej klienci oceniają rzetelność przekazywanych przez bank informacji dotyczących placówki i dystrybucji usług bankowych (luka -26,1), zaś najwięcej zastrzeżeń mają do informacji na temat oferty usług i ceny (luka aż -37,9).

Wykres 15. Komunikacja marketingowa banku - wielkości luk



Źródło: opracowanie własne

Wykres 16. Elementy jakości o najlepszych ocenach komunikacji marketingowej

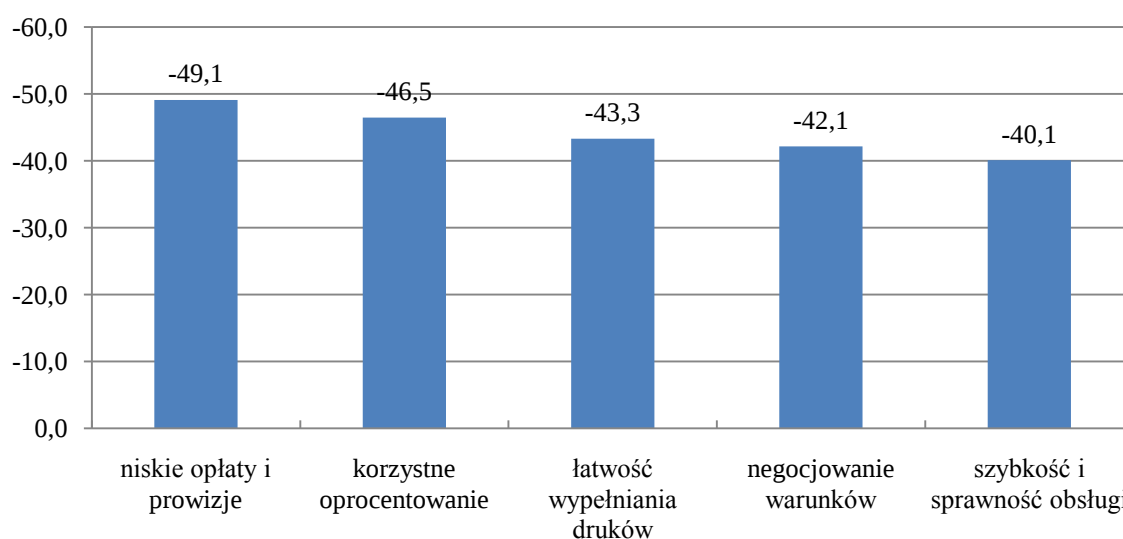


Źródło: opracowanie własne

Na stosunkowo najniższe oceny oferty usług i ceny wpływa wyjątkowo niski stopień zgodność z rzeczywistością informacji na temat elementów należących do tej grupy, czyli niskich opłat i prowizji, korzystnej wysokości oprocentowania oraz łatwości wypełniania druków (luki od -43,3 do -49,1 punktu). Obok tych trzech elementów wśród pięciu najgorzej postrzeganych w zakresie rzetelności informacji

przekazywanych w ramach komunikacji marketingowej banku znajduje się negocjowanie warunków umów bankowych oraz szybkość i sprawność obsługi bankowej (luki od -40,1 do -42,1 punktu). Relatywnie najmniej zastrzeżeń budzą z kolei estetyka i nowoczesność oraz dogodna lokalizacja placówki bankowej i dogodne godziny otwarcia (luki od -24,2 do -28,6 punktu), zaliczone do grupy II, a także uprzejmość i życzliwość personelu i szeroki asortyment usług (luki od -26,3 do -28,1 punktu), należące do grup III.

Wykres 17. Elementy jakości o najgorszych ocenach komunikacji marketingowej



Źródło: opracowanie własne

Między poszczególnymi grupami klientów występuje stosunkowo niewielkie zróżnicowanie na poziomie luki czwartej ogółem, a do najlepiej postrzegających komunikację marketingową banku należą mieszkańcy wsi i miast średnich (o liczbie mieszkańców 51-200 tys.), osoby w średnim wieku (36-50 lat) oraz posiadające wykształcenie średnie lub wyższe. Z kolei do klientów, zgłaszających największe zastrzeżenia do komunikacji marketingowej banków należą osoby posiadające wykształcenie podstawowe lub zawodowe, mieszkające w największych miastach (pow. 200 tys. mieszkańców) oraz w wieku 51 lat i więcej.

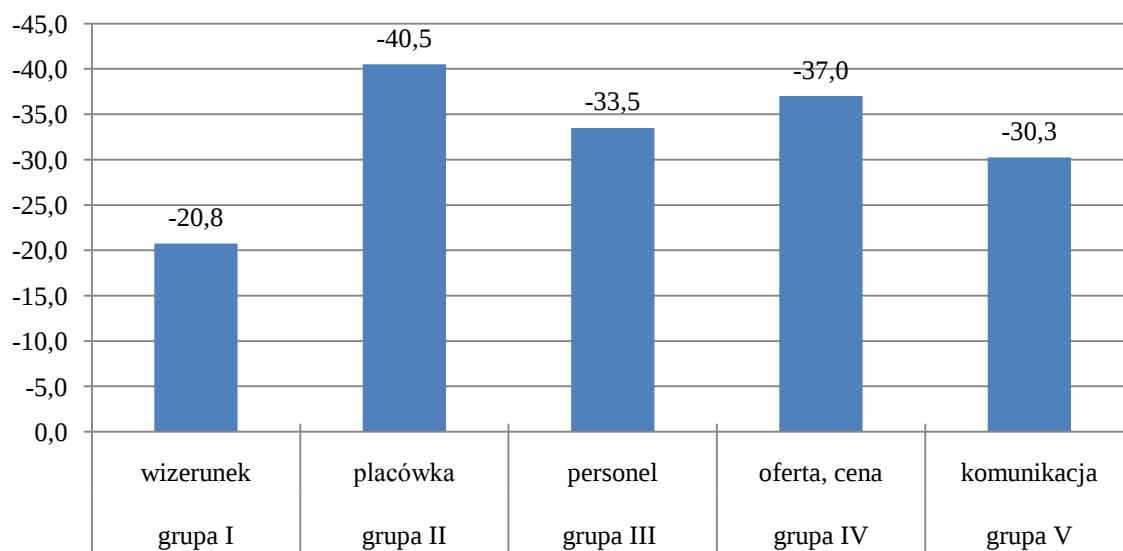
Faza komunikacji marketingowej oceniana jest najsłabiej spośród wszystkich faz w modelu luk. Rozmiar luki czwartej w modelu wskazuje, że przeciętnie co trzecia

informacja na temat usług bankowych jest nierzetelna i klient czuje się wprowadzony nią w błąd. Sytuacja taka nie tylko prowadzi do pogorszenia ocen jakości, ale również osłabia efektywność komunikacji, z powodu mniej ufnego traktowania przekazywanych informacji o usługach banku.

4.6. Ocena jakości usług świadczonych przez banki

Postrzegana przez klienta jakość usługi bankowej kształtowana jest z jednej strony przez jego oczekiwania, z drugiej zaś poziom usługi zależy od jej realizacji przez personel banku. Dostarczanie usługi niespełniającej oczekiwań klienta będzie prowadziło do powstania luki piątej (wariant 5A). Tylko w pełni zbieżna z oczekiwaniami realizacja usługi spowoduje, że luka nie wystąpi (będzie równa 0). Jakość świadczonych usług może być oceniana również bezpośrednio przez usługodawcę, stąd istnieje możliwość wyznaczenia luki piątej (wariant 5B) na podstawie opinii menedżerów banków na temat jakości oferowanych przez ich instytucje usług.

Wykres 18. Faza oceny jakości usług przez klientów banków - wielkości luk



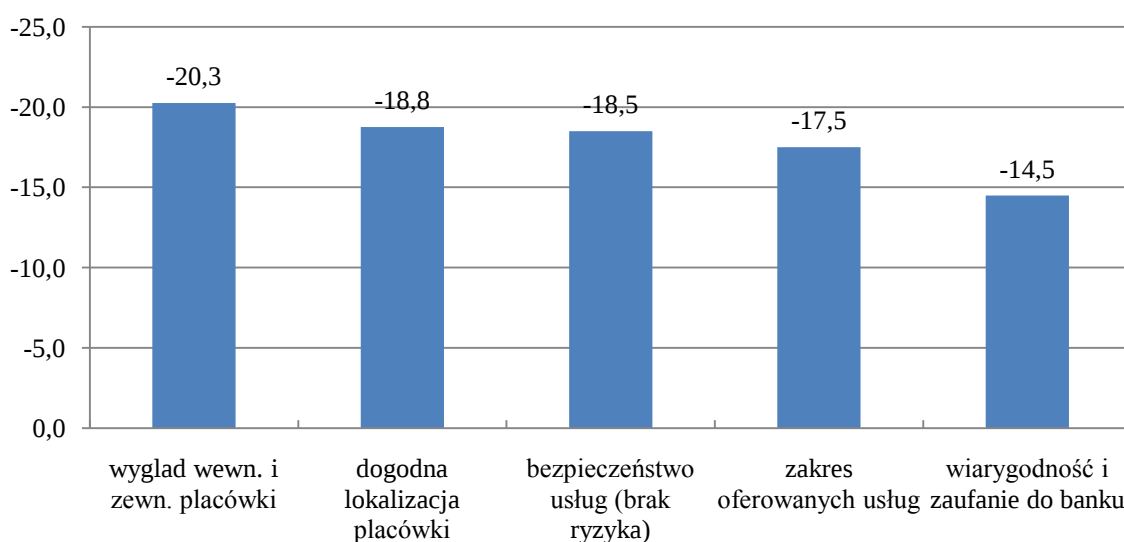
Źródło: opracowanie własne

Na podstawie wyników badania przeprowadzonego wśród klientów indywidualnych, można stwierdzić, że zgłaszają oni umiarkowane zastrzeżenia do poziomu jakości świadczonych przez banki usług, gdyż luka 5A w modelu jakości

usług wynosi -32,4 punktu. Najlepiej oceniany jest przez klientów wizerunek banku (-20,8), a najgorzej placówka i dystrybucja usług (-40,5).

Dosyć wysokie oceny wizerunku banku wynikają z bardzo niewielkich luk dla takich elementów jak wiarygodność i zaufanie do banku (-14,5) oraz bezpieczeństwo usług (-18,5), które znalazły się wśród pięciu elementów najlepiej postrzeganych przez klientów indywidualnych. Obok nich do najwyższej ocenianych należą: zakres oferowanych usług (-17,5), dogodna lokalizacja placówki (-18,8) oraz wygląd wewnętrzny i zewnętrzny placówki (-20,3).

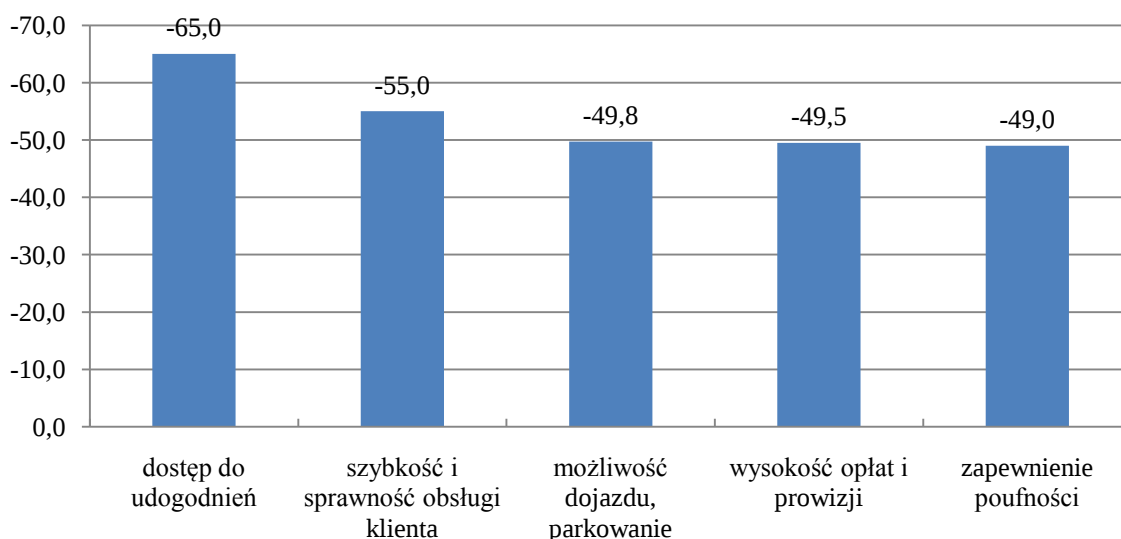
Wykres 19. Elementy jakości najlepiej oceniane przez klientów indywidualnych



Źródło: opracowanie własne

Z kolei na największą wartość luki dla placówki i dystrybucji usług wpływa bardzo niekorzystne postrzeganie dostępu do udogodnień (-65,0), możliwości dojazdu i parkowania (-49,8) oraz zapewnienie poufności (-49,0). Poza powyższymi trzema elementami do najgorzej postrzeganych należą szybkość i sprawność obsługi (-55,0) oraz wysokość opłat i prowizji (-49,5).

Wykres 20. Elementy jakości najgorzej oceniane przez klientów indywidualnych

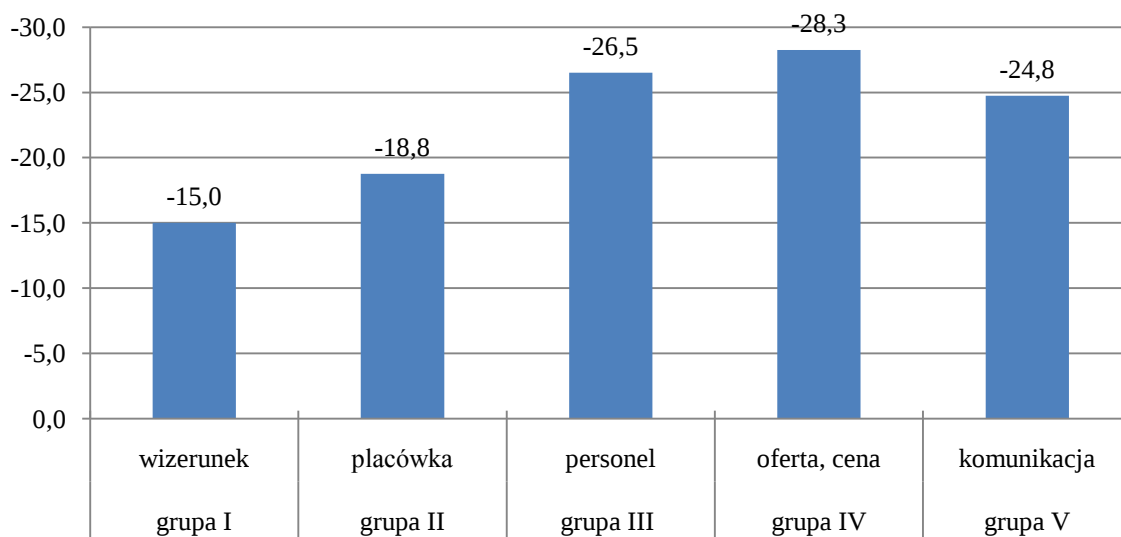


Źródło: opracowanie własne

Różnice w zakresie ocen jakości usług bankowych pomiędzy poszczególnymi grupami klientów indywidualnych są niewielkie, o czym świadczy rozpiętość między największą i najmniejszą luką 5A, nieprzekraczająca 5 punktów. Relatywnie najkorzystniej postrzegają jakość usług mieszkańcy wsi i średniej wielkości miast, o liczbie mieszkańców od 51 do 200 tys. (-30,8). Również korzystniejsze oceny od przeciętnych formułują osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym (-31,3) oraz w wieku powyżej 50 lat (-31,5). Najgorzej natomiast postrzegają jakość usług oferowanych przez banki klienci mieszkający w miastach największych, o liczbie mieszkańców przekraczającej 200 tys. (-35,2), z wykształceniem wyższym (-33,6) oraz w wieku do 35 lat (-33,2).

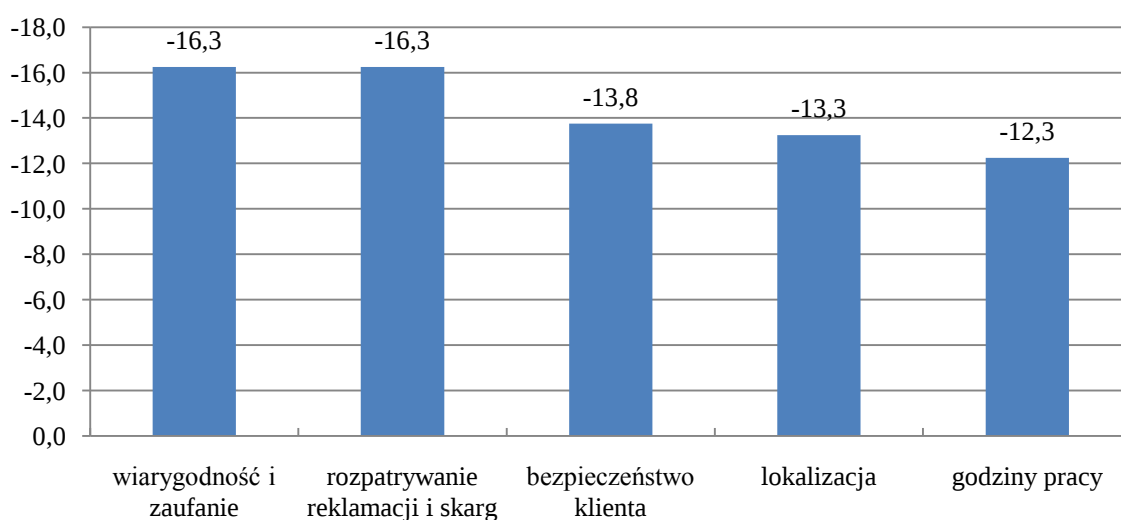
Oceny jakości usług bankowych dokonywane przez menedżerów banków są korzystniejsze od formułowanych przez klientów indywidualnych, stąd luka piąta - wariant 5B jest niższa od wariantu 5A i przyjmuje wartość -22,7. W opinii zarządzających bankami, podobnie jak i klientów stosunkowo najkorzystniej ocenić można grupę elementów związanych z wizerunkiem (-15,0). Najgorzej natomiast oceniana jest przez menedżerów oferta i cena (-28,3), a zatem inna grupa elementów, niż w przypadku klientów.

**Wykres 21. Faza oceny jakości usług przez menedżerów bankowych
- wielkości luk**



Źródło: opracowanie własne

Wykres 22. Elementy jakości najlepiej oceniane przez menedżerów banków

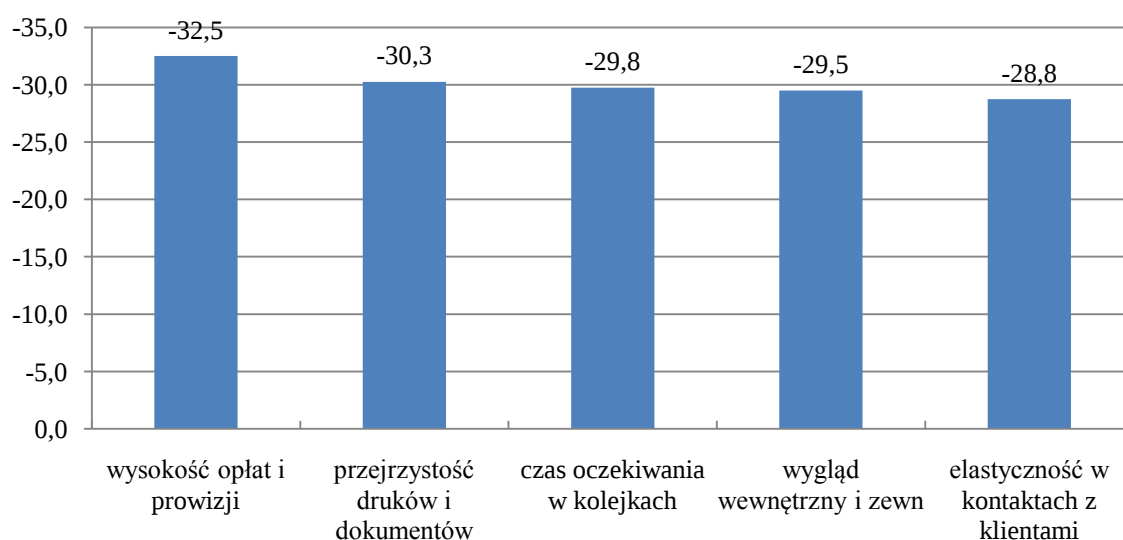


Źródło: opracowanie własne

Relatywnie najwyższa ocena grupy elementów związanych z wizerunkiem jest w przypadku menedżerów banków konsekwencją wysokich ocen takich elementów jak wiarygodność i zaufanie (-16,3) oraz bezpieczeństwo klienta (-13,8). Wśród pięciu elementów stosunkowo najlepiej ocenianych znalazły się także godziny pracy banku (-12,3), lokalizacja placówki bankowej (-13,3) oraz rozpatrywanie reklamacji i skarg (-16,3).

Relatywnie najgorzej postrzegana jest wysokość opłat i prowizji (-32,5) oraz przejrzystość druków i dokumentów (-30,3). Wśród pięciu najgorzej ocenianych elementów znajdują się także czas oczekiwania w kolejkach (-29,8), wygląd wewnętrzny i zewnętrzny (-29,5) oraz elastyczność w kontaktach z klientami (-28,8).

Wykres 23. Elementy jakości najgorzej oceniane przez menedżerów banków



Źródło: opracowanie własne

Relatywnie najmniej zastrzeżeń do jakości usług bankowych mają menedżerowie z placówek bankowych w małych miastach, o liczbie mieszkańców nie przekraczającej 50 tys. (-21,3). Również wyższe od przeciętnych oceny jakości usług występują wśród przedstawicieli banków największych, których aktywa przekraczają 55 mld zł, a także wśród menedżerów banków z przewagą kapitału zagranicznego oraz banków spółdzielczych (-22,2). Najsłabsze są oceny jakości usług bankowych dokonywane przez menedżerów z placówek bankowych znajdujących się w największych miastach, o liczbie mieszkańców przekraczającej 200 tys. (-25,1), a także z banków małych, których aktywa nie przekraczają 10 mld zł (-24,7) oraz z banków krajowych (-23,2).

Ostateczne oceny jakości usług bankowych dokonywane przez klientów oraz menedżerów banków różnią się od siebie najbardziej w przypadku elementów jakości ocenianych najgorzej – podczas gdy luka piąta dla elementów o najniższej jakości w

opinii menedżerów wynosi -32,5 punktu, według klientów jest aż dwa razy większa i wynosi -65,0 punktów. Ponadto wśród pięciu najgorzej ocenianych elementów jakości jest tylko jeden wspólny dla obu grup – wysokość opłat i prowizji. Znacznie większa zbieżność występuje natomiast w przypadku pięciu elementów jakości cechujących się najmniejszymi zastrzeżeniami, gdyż wśród nich trzy w opinii menedżerów banków oraz klientów indywidualnych są takie same, a ponadto różnice w wielkości luk dla tych elementów są znacznie mniejsze, gdyż oceny klientów są niższe o około jedną czwartą od ocen menedżerów. Sytuacja taka sprawia, że oceny jakości usług dokonywane przez menedżerów nie mogą być traktowane zamiennie z ocenami klientów. Równocześnie rozmiar luki piątej (wariant 5A) wskazuje, że w około jednej trzeciej przypadków klienci negatywnie oceniają jakość usług świadczonych przez banki.

4.7. Model jakości usług bankowych

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań, scharakteryzowanych we wcześniejszych punktach rozdziału, zbudowany został model jakości usług bankowych dla klientów indywidualnych ukazujący ocenę jakości usług świadczonych przez banki w Polsce dla klientów indywidualnych oraz przyczyny występowania niedociągnięć i niedomagań w tym zakresie.

Zdaniem klientów w zakresie poziomu jakości usług bankowych można zgłaszać zastrzeżenie do wielu elementów jakości usługi, przy czym można przyjąć w uproszczeniu, że przeciętnie niemal co trzecią świadczoną przez bank usługę oceniają negatywnie (luka 5A). Podobne zdanie, przy czym nieco rzadziej wyrażają również menedżerowie banków (luka 5B). Powyższe dane wskazują, że mimo wielu podejmowanych przez banki działań projakościowych nie spełniają one w pełni oczekiwań klientów.

Zbudowany model jakości pozwala również na wskazanie przyczyn niezadowolającego stanu w zakresie jakości usług bankowych. Okazał się bowiem, iż największe niedomaganie (a stąd największa luka) występuje w zakresie informacji przekazywanej klientom przez banki na temat własnej oferty, warunków korzystania

z niej itp. w ramach komunikacji marketingowej. Niepełna, a także nierzetelna (czasami nawet fałszywa informacja) wprowadzająca klientów w błąd to niestety zdarzające się praktyki niektórych banków. Slogany reklamowe wskazujące na najwyższą jakość świadczonych usług, na najbardziej dogodne warunki konkretnych usług. Ukrywanie pełnych rzeczywistych kosztów korzystania z usługi (np. pisanie drobną czcionką) są przejawem prowadzenia przez niektóre banki nieuczciwej konkurencji i kończy się często nakładanymi na banki karami. W kontekście takich działań niektórych banków klienci tracą do nich zaufanie i rezygnują z dalszych usług²⁸⁵.

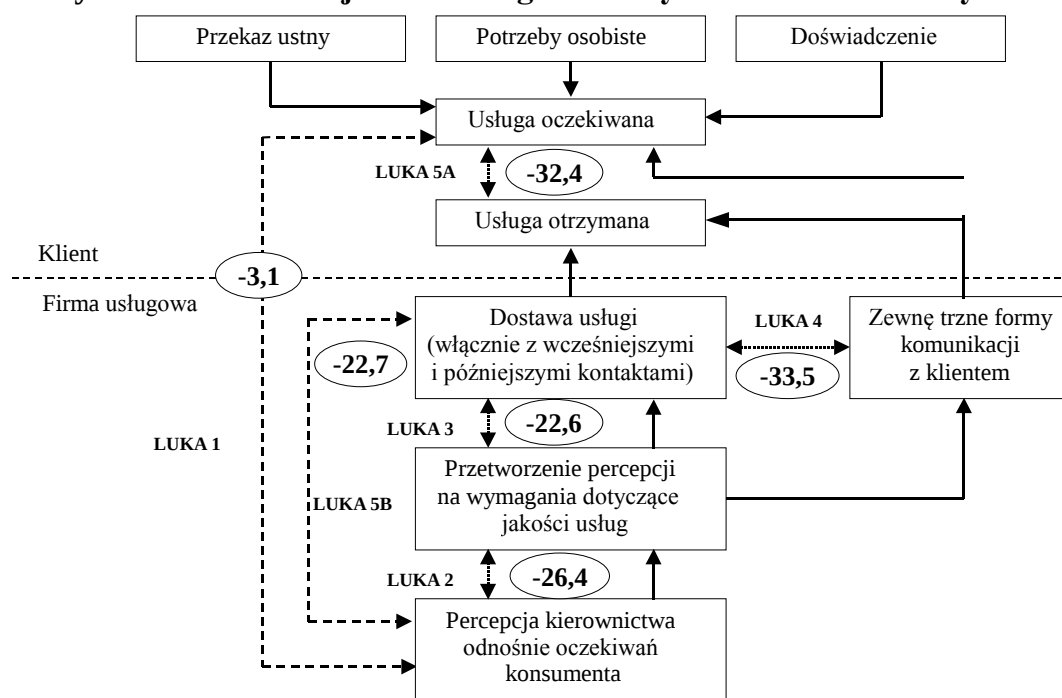
Z uzyskanego modelu wynika również, że istotny wpływ na niski poziom jakości usług świadczonych przez banki ma fakt częstego niepełnego przestrzegania przez pracowników obowiązujących w banku elementów systemu zapewnienia jakości w postaci wytycznych, instrukcji i procedur (w uproszczeniu można przyjąć, że w co czwartej wykonywanej przez pracownika operacji łamane są te zasady). Fakt powyższy wskazuje na konieczność pilnego usunięcia występujących w tym zakresie nieprawidłowości, poprzez uruchamianie szkoleń dla personelu obsługi klienta oraz kierownictwa banków, zmiany systemu motywacyjnego, większego zaangażowania kierownictwa, a także usprawnienia samego systemu zapewnienia jakości.

Również w fazie przygotowania systemu zapewnienia jakości stwierdzono występowanie niedomagań, przejawiające się w niepełnym przełożeniu wiedzy o oczekiwaniach i wymaganiach klientów na elementu systemu zapewnienia jakości (a więc wytyczne, instrukcje i procedury). Jednakże należy w tym miejscu przypomnieć, że cechą usług bankowych, podobnie jak innych usług jest ich niematerialność, a stąd trudność, czy nawet niemożliwość ich standaryzacji. Równocześnie nie wszystkie oczekiwania i wymagania klientów (głównie ze względów finansowych czy organizacyjnych) mogą być, mimo rozpoznania przez

²⁸⁵ Jak wskazują wyniki analiz przeprowadzonych na podstawie badań zrealizowanych w 2009 roku, rzetelna reklama usług bankowych przyczynia się do wzrostu ocen jakości, poziomu satysfakcji i lojalności klientów banków. Szerzej w: R. Skikiewicz, Wpływ reklamy na postawy i zachowania klientów banków w świetle wyników badań, w: (red.) K. Mazurek-Lopacińska, *Badania marketingowe – nowe wyzwania oraz skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010 (w druku)

menedżerów banków, uwzględnione w systemie zapewnienia jakości. Stąd też nie można oczekiwać iż usunięcie wszystkich niedomagań (czyli likwidacja luki drugiej) jest w pełni możliwe.

Rysunek 41. Model jakości usług bankowych dla klientów indywidualnych



Źródło: opracowanie własne

W celu zbadania związku zachodzącego między kolejnymi fazami systemu zapewnienia jakości, a tym samym potwierdzenia zależności ukazywanych przez model jakości usług skonstruowany przez A. Parasuramana, V.A. Zeithaml oraz L.L. Berry'ego zastosowana została analiza korelacji. W związku z dostosowywaniem zestawów elementów do poszczególnych faz systemu zapewnienia jakości i w konsekwencji różną liczbą elementów, współczynniki korelacji dla następujących po sobie faz rozpoznania wymagań i oczekiwań klientów, przygotowania systemu zapewnienia jakości, realizacji systemu zapewnienia jakości oraz fazy oceny jakości usług bankowych obliczono w oparciu o dane ukazujące wielkość luk dla poszczególnych pięciu grup elementów, dotyczących wizerunku banku, placówki, oferty i ceny, personelu oraz komunikacji. Otrzymane wyniki ukazują zatem, czy występuje zależność między wielkościami luk dla grup elementów w dwóch kolejnych

fazach systemu zapewnienie jakości i w ten sposób pozwalają na dokonanie oceny wpływu danej fazy na następną. W związku z występowaniem dla fazy komunikacji czterech grup elementów oraz znacznym podobieństwem zestawu elementów jakości do zastosowanego w przypadku fazy oceny, współczynniki korelacji między tą fazą oraz fazą oceny jakości usług zostały wyznaczone w oparciu o wielkości luk dla dwunastu elementów jakości, wspólnych dla obu faz. Z kolei zależność między fazą realizacji systemu zapewnienia jakości oraz fazą komunikacji oszacowano na podstawie zestawu dziewięciu elementów jakości, które były wspólne dla obu faz.

Tabela 13. Współczynniki korelacji Pearsona między lukami w modelu jakości usług bankowych

Zależności między lukami	Współczynniki korelacji Pearsona
Luka 1 i luka 2	0,476
Luka 2 i luka 3	0,859
Luka 3 i luka 4	0,491*
Luka 1 i luka 5A	0,352
Luka 1 i luka 5B	-0,079
Luka 2 i luka 5A	0,923
Luka 2 i luka 5B	0,586
Luka 3 i luka 5A	0,918
Luka 3 i luka 5B	0,779
Luka 4 i luka 5A	0,740*
Luka 4 i luka 5B	0,631*
Luka 5A i luka 5B	0,493

* - współczynniki korelacji między luką 4 a 3, 5A i 5B wyznaczono na podstawie luk dla elementów jakości w związku z tylko czterema grupami elementów jakości dla fazy komunikacji

Źródło: opracowanie własne

Między poziomem realizacji kolejnych faz systemu zapewnienia jakości usług bankowych, wyodrębnionych w modelu luk występuje (poza jednym wyjątkiem) dodatnia zależność, co oznacza, że niższy poziom danej grupy elementów (lub elementu) w danej fazie prowadzi również do gorszych ocen tej grupy elementów (lub elementu) również w fazie kolejnej. Najsilniejsze zależności występują między fazą przygotowania procedur i wytycznych dla pracowników (luka 2) oraz fazą realizacji

procedur i wytycznych przez pracowników banków (luka 3) i fazą oceny jakości usług przez klientów indywidualnych (luka 5A)²⁸⁶. Oznacza to, że fazy przygotowania procedur i wytycznych dla pracowników oraz realizacji procedur i wytycznych przez pracowników banków, charakteryzujące się umiarkowanym poziomem niedociągnięć i na tle pozostałych nieprezentujące się najgorzej (luka 3 i luka 2 są mniejsze od luki 4 i 5A), daje największe możliwości oddziaływania na oceny jakości dokonywane przez klientów i może najbardziej pomóc lub też najbardziej zaszkodzić. Z powyższego względu, szczególnie wysoka ranga powinna być przypisywana jak najlepszemu przygotowaniu systemu zapewnienia jakości usług bankowych oraz najwyższemu poziomowi jego realizacji. W tych dwóch obszarach przede wszystkim należy podejmować działania na rzecz poprawy poziomu jakości, aby program poprawy jakości usług charakteryzował się możliwie najwyższą skutecznością²⁸⁷.

Oceny poziomu poszczególnych grup elementów jakości w ramach fazy realizacji systemu zapewnienia jakości pozostają również pod silnym wpływem ocen przygotowania tych grup elementów w fazie poprzedzającej, o czym świadczy współczynnik korelacji Pearsona wynoszący 0,86²⁸⁸. Pozwala to stwierdzić zatem również, iż mające miejsce podczas fazy przygotowania systemu właściwe przełożenie posiadanej przez menedżerów wiedzy o wymaganiach i oczekiwaniach klientów na obowiązujące pracowników banków procedury i wytyczne jest bardzo ważne.

Statystycznie istotne zależności stwierdzono także między fazą komunikacji oraz fazą oceny dokonywanej przez klientów, jak i menedżerów banków²⁸⁹. W związku z oparciem się na zestawach obejmujących elementy jakości usługi bankowej

²⁸⁶ Zależności pomiędzy tymi fazami systemu zapewnienia jakości są statystycznie istotna przy poziomie istotności α wynoszącym 5% ($r_{kryt, 0,05, 3} = 0,878$).

²⁸⁷ Na podstawie wyników innego badania przeprowadzonego wśród pracowników banków dokonano klasyfikacji przyczyn niskiej jakości usług. Po przypisaniu ich do poszczególnych luk wyróżnionych w modelu jakości okazało się, że najczęściej niską jakość usług powodują przyczyny związane z luką trzecią (40,5%) oraz luką drugą (26%) i luką czwartą (18,3%). Szerzej w: R.F. Blanchard, R.L. Galloway, *Quality in Retail Banking...* op. cit., s. 16

²⁸⁸ Zależność ta jest statystycznie istotna przy poziomie istotności α wynoszącym 10% ($r = 0,859$ a $r_{kryt, 0,1, 3} = 0,805$). Warto również zauważyć, że jeszcze korzystniej prezentuje się zależność między wszystkim 32 elementami jakości dla obu faz, gdyż można ją uznać za statystycznie istotną przy poziomie istotności α wynoszącym 1% ($r = 0,752$ a $r_{kryt, 0,01, 30} = 0,449$).

²⁸⁹ Obie zależności są statystycznie istotne przy poziomie istotności α wynoszącym 5% ($r_{4\ 5A} = 0,740$, $r_{4\ 5B} = 0,631$ a $r_{kryt, 0,05, 10} = 0,576$).

wspólnych dla obu faz wyniki te należy uznać za stanowiące pewne przybliżenie rzeczywistej zależności. Niemniej jednak otrzymane współczynniki korelacji świadczą o bardzo dużym znaczeniu komunikacji banków w kształtowaniu oczekiwań klientów. Wraz z pogarszaniem się wiarygodności informacji przekazywanych przez banki na temat danego elementu jakości i zwiększaniem się rozdzwiewu między tym, co obiecywane jest klientom oraz tym, co klienci rzeczywiście otrzymują, pogarszają się zarówno oceny jakości w zakresie danego elementu dokonywane przez klientów, jak również mających świadomość tej sytuacji menedżerów banków. Wskazuje to na konieczność przygotowywania odpowiednich reklam, ulotek i przekazywania w mediach informacji, które nie będą przez ich odbiorców odczytywane jako wprowadzające w błąd lub nieścisłe, gdyż działania takie mogą zniweczyć podejmowany przez menedżerów bankowych trud właściwego przygotowania procedur i wytycznych dla pracowników oraz monitorowania ich realizacji. Można również wnioskować, że większe rozmiary luki piątej (wariant 5A) dla fazy oceny jakości usług bankowych od poprzedzającej ją luki trzeciej dla fazy realizacji systemu zapewnienia jakości są w znacznej mierze rezultatem relatywnie duże luki czwartej otrzymanej dla fazy komunikacji.

Pozostałe zależności między następującymi po sobie fazami w modelu jakości usług bankowych, aczkolwiek (poza jednym przypadkiem) pozytywne i posiadające logiczne uzasadnienie, okazały się statystycznie nieistotne nawet przy poziomie istotności α równym 10%. Stosunkowo słaba i nieistotna statystycznie okazała się zatem zależność między fazą rozpoznania wymagań i oczekiwań klientów oraz fazą przygotowania stosownych procedur i wytycznych dotyczących świadczenia usług bankowych. Sytuacja taka może wynikać z występowania pewnych barier uniemożliwiających przełożenie wiedzy menedżerów banków o wymaganiach klientów na konkretne wytyczne dla personelu. W konsekwencji także zależności pomiędzy fazą rozpoznania wymagań i oczekiwań klientów a fazą dokonywania oceny jakości przez klientów i menedżerów pozostają statystycznie istotne.

Wpływ fazy realizacji systemu zapewnienia jakości na fazę komunikacji jest również słaby i statystycznie nieistotny, co wskazuje, że poziom realizacji

poszczególnych elementów jakości usługi oddziałuje w ograniczonym stopniu na to, jakie informacje przekazywane są w reklamach i ulotkach informacyjnych. Można uznać, że niższy poziom realizacji danego elementu nie zapobiega zupełnie przekazywaniu rozbudzających oczekiwania klientów informacji na temat danego elementu w mediach.

Fazy przygotowania oraz realizacji systemu zapewnienia jakości wykazują także słaby i statystycznie nieistotny wpływ na fazę oceny jakości usługi bankowej dokonywaną przez menedżerów banków, w przypadku rozpatrywania zależności między lukami dla grup elementów w ramach faz. Jednakże dla zestawu ośmiu elementów jakości, wspólnych dla fazy realizacji systemu zapewnienia jakości oraz fazy oceny jakości dokonywanej przez menedżerów banków współczynnik korelacji wynosi 0,86 i jest istotny statystycznie nawet przy poziomie istotności α wynoszącym 5%²⁹⁰. Zatem można przyjąć, że przynajmniej między niektórymi obszarami działań w ramach tych faz występuje silna zależność.

Otrzymane dla fazy oceny jakości usług bankowych dokonywanych przez menedżerów oraz klientów indywidualnych wartości luki piątej (wariant 5a i 5b) różnią się zasadniczo. Również na oceny dokonywane przez menedżerów oraz klientów poprzedzające je fazy oddziałują z różną siłą. W konsekwencji mimo, iż występuje dodatnia zależność między wielkościami luk dla grup elementów jakości otrzymanymi dla klientów i menedżerów, jest ona słaba i statystycznie nieistotna. Współzależność między wspólnymi dwunastoma elementami jakości usługi bankowej również, mimo iż jest pozytywna, pozostaje statystycznie nieistotna także na poziomie istotności α wynoszącym 10%²⁹¹. Wyniki te wskazują, że mimo wiedzy o oczekiwaniach klientów, menedżerowie banków w swoich ocenach jakości nie wykazują wystarczająco silnej zbieżności z ocenami klientów.

Powyższe wyniki analizy korelacji pozwalają stwierdzić, że pomimo dodatnich korelacji pomiędzy kolejnymi, następującymi po sobie fazami systemu zapewnienia

²⁹⁰ Wartość krytyczna współczynnika korelacji przy poziomie istotności α równym 5% oraz dla liczby stopni swobody równej 6 wynosi 0,707.

²⁹¹ Współczynnik korelacji wynosi 0,419, zaś wartość krytyczna współczynnika korelacji przy poziomie istotności α wynoszącym 10%, dla liczby stopni swobody równej 10 przyjmuje wartość 0,497.

jakości zawartymi w modelu jakości usług bankowych, a także logicznego uzasadnienia wpływu danej fazy na następną, całego modelu w sposób jednoznaczny nie można uznać za pozytywnie zweryfikowany. Potwierdzenie, w postaci statystycznej istotności otrzymano jednak dla bardzo istotnych części modelu, zatem można uznać, że faza przygotowania procedur i wytycznych wpływa na fazę realizacji systemu zapewnienia jakości, która następnie oddziałuje na fazę oceny jakości usług przez klientów. Z kolei faza oceny jakości usług przez klientów pozostaje również pod wpływem fazy komunikacji, która oddziałuje również na oceny jakości dokonywane przez menedżerów. Pozostałe części modelu znalazły ograniczone, a czasami tylko częściowe potwierdzenie od strony statystycznej.

Postrzegana przez klientów jakość usług wpływa na ich zadowolenie oraz zamiar dalszej kontynuacji usługi i polecenie własnego banku innym osobom, odgrywając tym samym istotną rolę w zdobywaniu przewagi nad konkurentami. Szczegółowa analiza charakteru wpływu poszczególnych elementów jakości usługi na satysfakcję i lojalność klientów zostanie przeprowadzona w następnym rozdziale. Wskazane zostaną w konsekwencji te elementy, które są najistotniejsze z punktu widzenia pozyskiwania klientów najbardziej lojalnych i budowania tym samym przewagi konkurencyjnej w efektywny sposób, bez ponoszenia zbędnych nakładów.

5. JAKOŚĆ USŁUG BANKOWYCH A SATYSFAKCJA I LOJALNOŚĆ KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH

Jakość usług bankowych, traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem do celu ostatecznego w postaci ponadprzeciętnych wyników finansowych. W mechanizmie oddziaływania jakości na ostateczne wyniki są jednak ogniwa pośrednie – satysfakcja klienta powstająca jako rezultat postrzeganej przez niego jakości usług, a następnie lojalność, oznaczająca m.in. konkretne zachowania nabywcze klienta. W związku z powyższym, celem tego rozdziału będzie ocena zależności występujących między jakością usług oferowanych przez banki a satysfakcją i lojalnością klientów indywidualnych. Zostaną także wskazane elementy jakości usługi najważniejsze dla banków z punktu widzenia kształtowania satysfakcji i lojalności klienta. Dokonana zostanie ponadto ocena przydatności modelu Kano, jak również kilku wersji macierzy istotność-realizacja do określania elementów jakości usługi bankowej najważniejszych dla budowania przewagi konkurencyjnej oraz wymagających podjęcia działań na rzecz poprawy poziomu ich realizacji.

5.1. Metodyka badania

Zależności między jakością usług bankowych a satysfakcją i lojalnością klientów indywidualnych będą analizowane na podstawie wyników badania przeprowadzonego w oparciu o próbę 307 klientów indywidualnych banków z obszaru województwa wielkopolskiego i lubuskiego w 2006 roku. Próba badawcza jest reprezentatywna dla populacji badanej ze względu na takie cechy jak wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania oraz województwo²⁹². Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu bezpośredniego w oparciu o kwestionariusz zawierający pytania dotyczące ocen realizacji i istotności osiemnastu atrybutów jakości usługi bankowej, stopnia satysfakcji, a także takich aspektów lojalności, jak zamiar kontynuacji usługi (w tym również po podwyżce opłat) oraz skłonność do polecenia banku innym osobom. Pomiar tych cech został dokonany na pięciostopniowych skalach do pomiaru postaw,

²⁹² Charakterystykę badania wraz z oceną reprezentatywności zamieszczono w aneksie.

przy czym w przypadku istotności i ocen realizacji elementów jakości była to skala pozycyjna, zaś w przypadku pozostałych badanych zagadnień związanych z satysfakcją i lojalnością zastosowano skalę Likerta.

Do analizy wyników powyższego badania, w kolejnych częściach rozdziału zostaną zastosowane metody wielowymiarowej analizy statystycznej, takie jak eksploracyjna analiza czynnikowa oraz analiza skupień. W ramach analizy czynnikowej, do wyodrębnienia czynników posłuży metoda głównych składowych, zaś czynniki zostaną poddane rotacji Varimax znormalizowanej. Przy ustalaniu liczby czynników można posłużyć się kryterium Kaisera, zgodnie z którym wyodrębniane są czynniki, których wartości własne przekraczają 1. Alternatywnie można zastosować do tego celu wykres osypiska, który w punkcie, w którym staje się „względnie płaski” wskazuje na liczbę ukrytych czynników do wyodrębnienia²⁹³. Na podstawie wyodrębnionych czynników zostanie przeprowadzona segmentacja klientów metodą k-średnich. Liczba skupień do wyodrębnienia metodą k-średnich może być ustalona na podstawie wykresu ilorazów wariancji wewnątrzskupiskowej (WSS) oraz międzyskupiskowej (BSS). Na liczbę skupień wskazuje podobnie jak w przypadku wykresu osypiska, punkt od którego krzywa przestaje być stroma, a staje się względnie płaska. Alternatywną metodą stosowaną w tej sytuacji może być analiza dendrogramu uzyskanego metodą aglomeracji, przy ustalaniu wiązań metodą Warda, wykazująca największe podobieństwo do metody k-średnich. Podział na segmenty następuje poprzez odcięcie „gałęzi” dendrogramu o względnie długich „wąsach”²⁹⁴. Celem zastosowania tych metod będzie ustalenie przydatności ocen jakości usług bankowych do segmentacji klientów indywidualnych banków, a także ocena różnic w profilach demograficznych oraz porównanie poziomu satysfakcji i lojalności klientów w tak wyodrębnionych segmentach. Ponadto zostaną zastosowane model Kano

²⁹³ Szerzej m.in. w: M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002, s. 194-204; M. Szttemberg-Lewandowska, *Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 66-82; J.F. Hair, R.L. Tatham, R.E. Anderson, W. Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 1998, s. 87-134

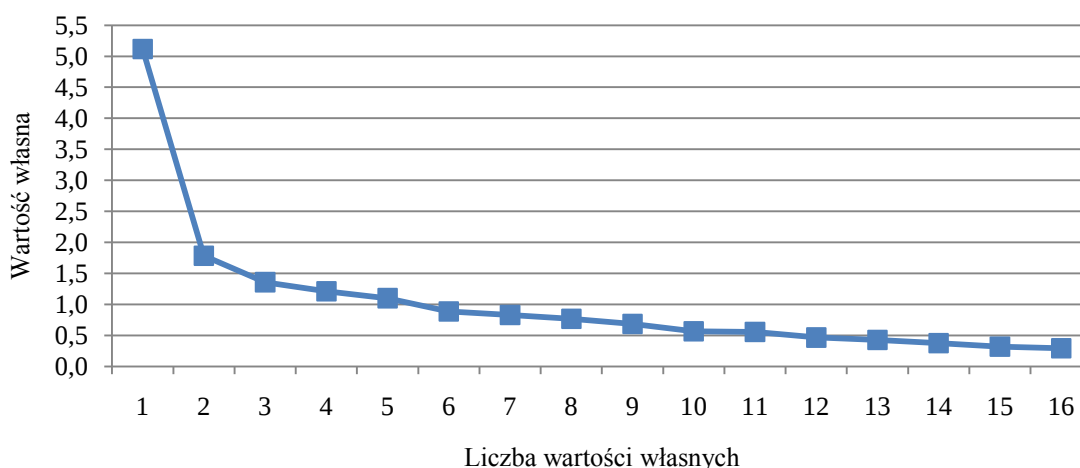
²⁹⁴ Szerzej m.in. w: A. Sagan, *Badania marketingowe: podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 188-197; M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe...* op. cit., s. 235-249; J.F. Hair, R.L. Tatham, R.E. Anderson, W. Black, *Multivariate...* op. cit., s. 469-515

i uzupełniony model Kano, jak również macierz istotność-realizacja i jej modyfikacje, scharakteryzowane w rozdziale 1 i 2.

5.2. Segmentacja klientów na podstawie wymiarów jakości usługi bankowej

W celu pogrupowania elementów jakości i wyodrębnieniu ukrytych wymiarów jakości usług bankowych zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową. Zarówno kryterium Kaisera, jak i wykres osypiska wskazywały, iż należy wyodrębnić pięć ukrytych czynników, które wyjaśniają łącznie ponad 62% ogólnej wariancji. Przy ustalaniu składu elementów jakości dla poszczególnych czynników zastosowano rotację Varimax znormalizowaną. W rezultacie możliwe było wyodrębnienie następujących ukrytych wymiarów jakości usługi: sprawność obsługi i opłaty, udogodnienia, materiały informacyjne i druki, wizerunek banku oraz placówka i personel. Przeprowadzona dla poszczególnych wymiarów analiza rzetelności skali α -Cronbacha wskazuje iż stopień ich wewnętrznej spójności może zostać zaakceptowany²⁹⁵. Najkorzystniejszą wartość współczynnika α -Cronbacha otrzymano dla wymiaru – materiały informacyjne i druki, w przypadku którego 77,5% zmienności wyniku sumarycznego jest zmiennością wyniku prawdziwego.

Wykres 24. Wykres osypiska



Źródło: opracowanie własne

²⁹⁵ Za akceptowalne przyjmuje się wartości współczynnika α -Cronbacha w przedziale od 50% do 80%. Szerzej w: J.C. Nunnally, *Psychometric Methods*, McGraw-Hill, New York 1967

Najwięcej elementów jakości usługi bankowej (5) zostało przypisanych do zidentyfikowanego w wyniku przeprowadzenia eksploracyjnej analizy czynnikowej ukrytego czynnika - placówka i personel, wyjaśniającego zarazem największy odsetek ogólnej wariancji (14,5%). Wymiar ten tworzą dwa elementy dotyczące estetyki i nowoczesności oraz oznakowania stanowisk w placówce, a także trzy elementy wskazujące na fachowość, uprzejmość i życzliwość oraz elastyczność personelu bankowego.

Tabela 14. Wymiary jakości usługi bankowej oraz tworzące je elementy

Wymiary	sprawność obsługi i opłaty	udogodnienia	materiały informacyjne i druki	wizerunek banku	placówka i personel
Elementy jakości tworzące wymiary	•szybkość obsługi, •czas realizacji przelewów, •wysokość opłat i prowizji	•godziny otwarcia banku, •możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku, •możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku, •możliwość intymnego i wygodnego wypełnienia dokumentów	•jasność i kompletności broszurek i ulotek, •przejrzystość i zrozumiałość druków	•wiarygodność banku, •bezpieczeństwo usług świadczonych przez bank, •zakres usług świadczonych przez bank	•estetyka i nowoczesność wnętrza placówki, •oznakowanie stanowisk w banku, •fachowość personelu banku, •elastyczność podejścia personelu banku do potrzeb klientów, •uprzejmości i życzliwość personelu banku
Udział w wyjaśnianiu wariancji	0,139	0,114	0,101	0,123	0,145
Współczynniki α -Cronbacha	0,671	0,627	0,775	0,758	0,771

Źródło: opracowanie własne

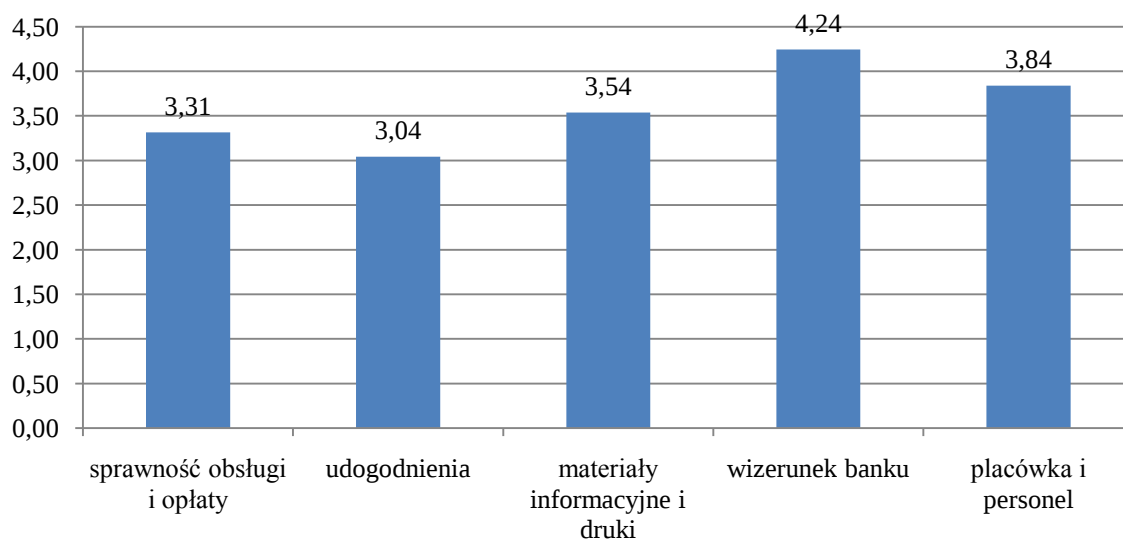
Nieco mniejsza liczba elementów jakości tworzy ukryty czynnik – udogodnienia, wyjaśniający 11,4% wariancji. Na wymiar ten składają się godziny otwarcia banku, możliwość zaparkowania samochodu przy placówce, a także możliwość skorzystania z toalety i telefonu oraz intymnego i wygodnego wypełnienia dokumentów.

Spośród pozostałych wymiarów dwa tworzone są przez zestawy trzech elementów jakości. Ukryty czynnik sprawność obsługi i opłaty, obejmujący szybkość obsługi, czas realizacji przelewów oraz wysokość opłat i prowizji wyjaśnia 13,9% wariancji. Z kolei zidentyfikowany wymiar jakości usługi bankowej – wizerunek banku, wyjaśniający 12,3% wariancji obejmuje takie elementy jak wiarygodność i bezpieczeństwo usług, a także zakres usług świadczonych przez bank.

Ostatni z uzyskanych wymiarów – materiały informacyjne i druki obejmuje tylko dwa elementy jakości usługi – jasność i kompletność broszurek i ulotek oraz przejrzystość i zrozumiałość druków. Czynnik ten wyjaśnia 10,1% wariancji.

Spośród pięciu ukrytych czynników jakości usługi bankowej najwyżej oceniany jest przez klientów indywidualnych wizerunek banku (średnia 4,24 w skali od 1 do 5) oraz placówka i personel (średnia 3,84), zaś najniższe oceny przyznawane są dla wymiaru udogodnienia (średnia 3,04)

Wykres 25. Średnie oceny wymiarów jakości usługi bankowej



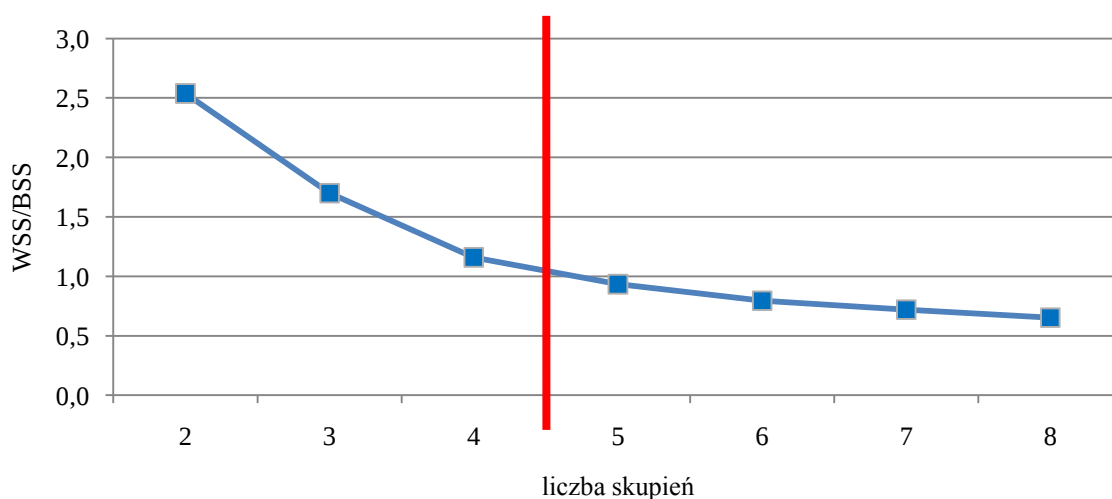
Źródło: opracowanie własne

Na podstawie ustalonych ukrytych czynników jakości usługi bankowej została przeprowadzona analiza skupień metodą k-średnich w celu wyodrębnienia segmentów klientów, których cechy demograficzne oraz zachowania nabywcze zostaną w dalszej części scharakteryzowane i porównane. Na podstawie wskazań wynikających

z wykresu ilorazów wariancji wewnątrzgrupiskowej (WSS) oraz międzyskupiskowej (BSS) oraz dendrogramu uzyskanego metodą aglomeracji, przy ustalaniu wiązań metodą Warda przyjęto ostatecznie do wyodrębnienia metodą k-średnich cztery skupienia:

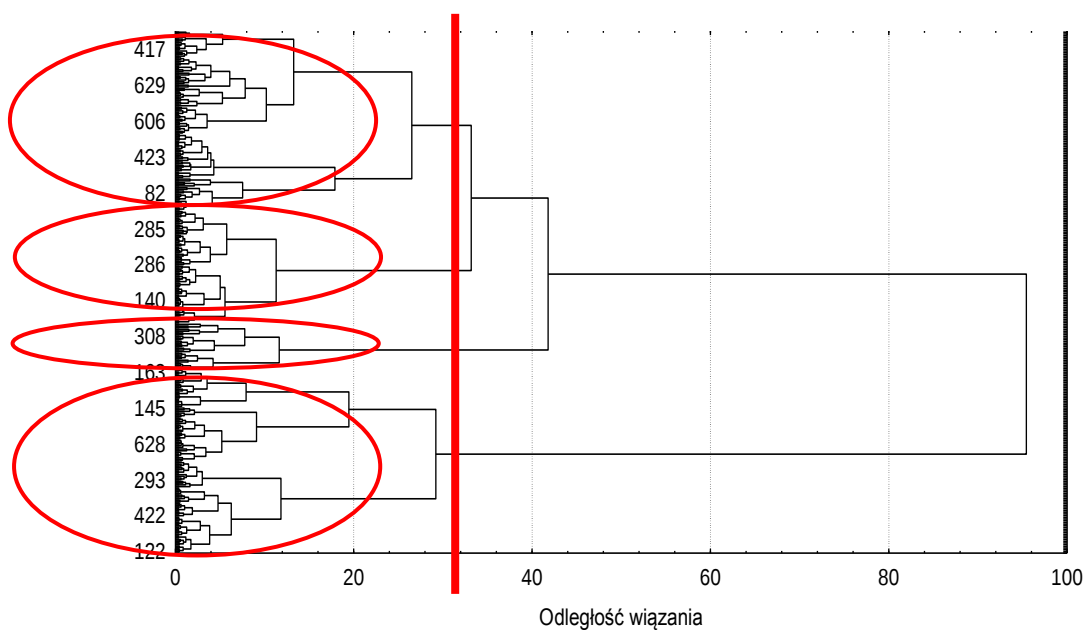
- W segmencie I (**niezadowoleni**) znalazły się osoby najniżej oceniające jakość usług bankowych. Klienci którzy są w tej grupie, szczególnie nisko w porównaniu z pozostałymi oceniają sprawność obsługi i opłaty (średnia 2,28), a także materiały informacyjne i druki (średnia 2,33).
- Z kolei w segmencie II (**przeciętni**) znaleźli się klienci oceniający poszczególne wymiary na poziomie najbardziej zbliżonym do średniej dla całej populacji.
- W segmencie III (**poszukujący udogodnień**) zasadnicze różnice pojawiają w przypadku wyraźnie niższych ocen wymiaru udogodnienia (średnia 2,34).
- W ostatnim IV segmencie (**usatysfakcjonowani**) znajdują się osoby najwyżej oceniające niemal wszystkie wymiary, w tym szczególnie wysoko w porównaniu z ocenami przeciętnymi sprawność obsługi i opłaty (średnia 4,10) oraz materiały informacyjne i druki (średnia 4,46).

Wykres 26. Ilorazy wariancji wewnątrzgrupiskowej (WSS) oraz międzyskupiskowej (BSS)



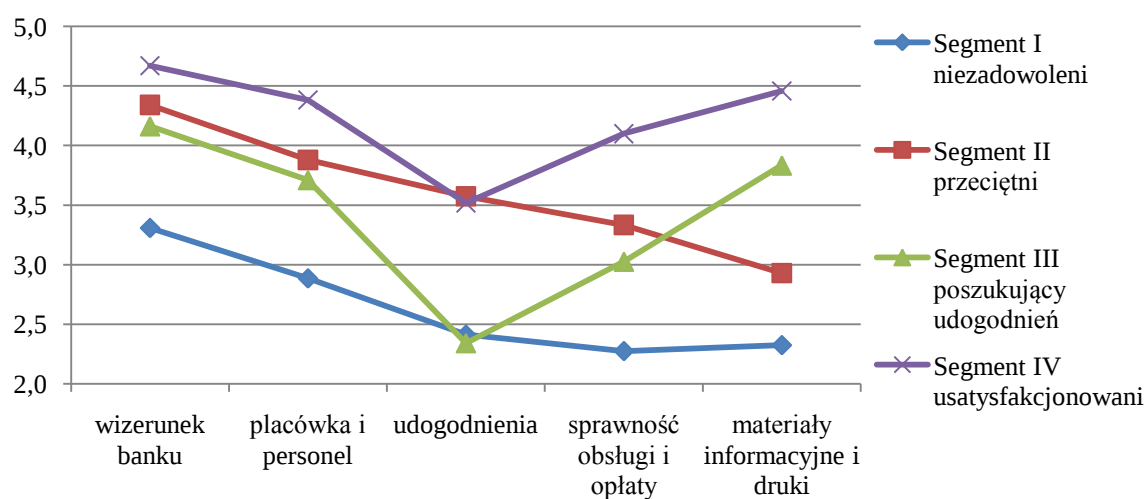
Źródło: opracowanie własne

Wykres 27. Dendrogram aglomeracji metodą Warda dla ocen wymiarów jakości usługi bankowej



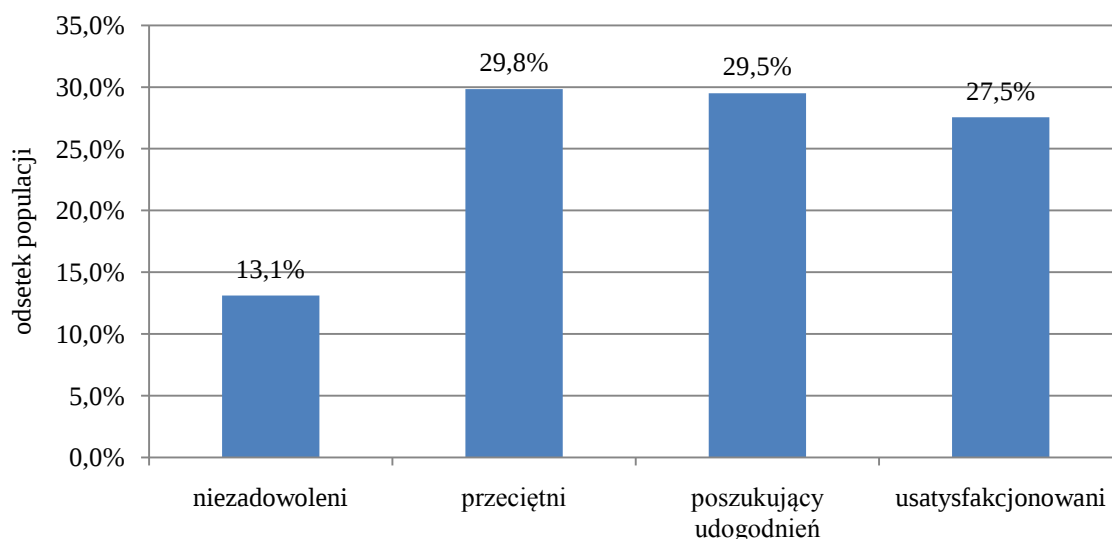
Źródło: opracowanie własne

Wykres 28. Średnie oceny wymiarów jakości usługi bankowej dla wyodrębnionych segmentów



Źródło: opracowanie własne

Wykres 29. Odsetek klientów należących do wyodrębnionych segmentów



Źródło: opracowanie własne

Najmniej liczny jest segment I (niezadowoleni), gdyż obejmuje tylko 13,1% klientów banków. Z kolei najwięcej klientów banków zostało przyporządkowanych do segmentu II (przeciętni) i III (poszukujący udogodnienia), obejmujących odpowiednio 29,8% oraz 29,5% ogółu klientów indywidualnych.

5.3. Charakterystyka profili demograficznych segmentów oraz poziomu satysfakcji i lojalności wobec banków

W związku z uznawanym powszechnie wpływem jakości na satysfakcję i lojalność klientów w dalszej części rozdziału zostaną porównane postawy klientów w segmentach wyodrębnionych na podstawie analizy skupień przeprowadzonej w oparciu o ukryte czynniki jakości usługi bankowej. Zostanie to jednak poprzedzone analizą cech demograficznych klientów w otrzymanych segmentach.

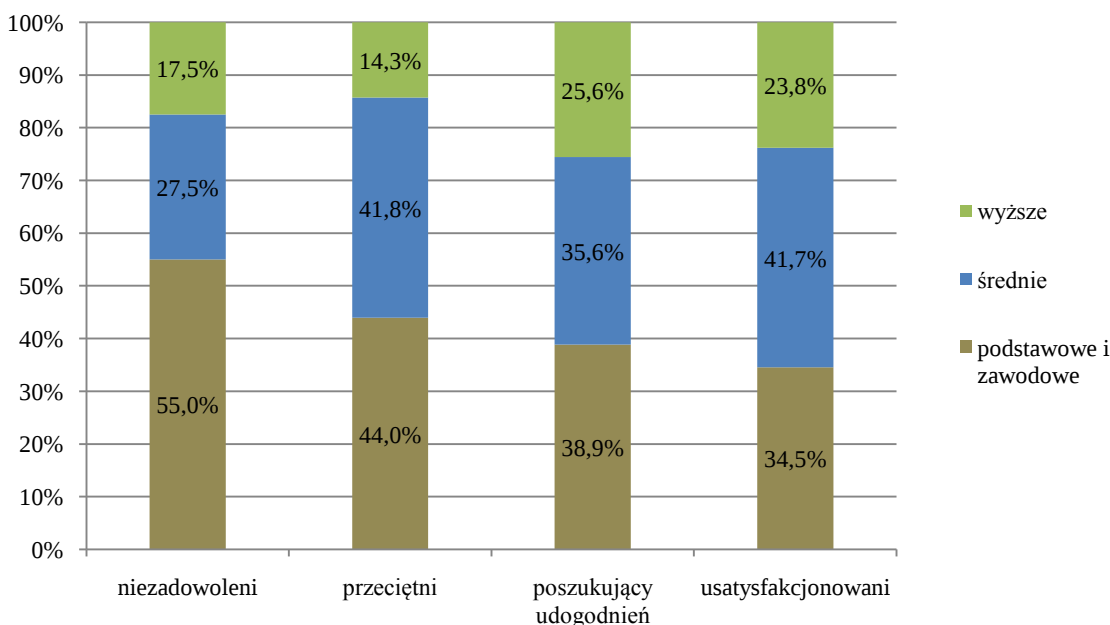
W każdym z wyodrębnionych segmentów dominującą grupą byli mieszkańcy miast, którzy stanowili od 60,0% (wśród niezadowolonych) do 64,4% (wśród poszukujących udogodnień). Również we wszystkich segmentach przeważały osoby mieszkające w województwie wielkopolskim, stanowiące od 75,0% (wśród niezadowolonych) do 86,7% (wśród poszukujących udogodnień). Ze względu na dominowanie w każdym z segmentów tej samej grupy osób wyróżnionych na

podstawie powyższych dwóch cech, dalsza charakterystyka segmentów będzie opierała się na takich cechach, jak wiek, wykształcenie i dochód.

Segment **niezadowolonych** charakteryzuje się stosunkowo wysokim udziałem osób w wieku średnim - 40-49 lat (27,5%) i przedemerytalnym - 50-59 lat (35,0%), posiadających wykształcenie podstawowe lub zawodowe (55,0%), oraz żyjących w gospodarstwach osiągających dochód miesięczny z przedziału 1600-2100 zł (32,5%) oraz 2200-3200 (32,5%).

Z kolei w segmencie **przeciętnych** wyraźnie dominują także osoby w wieku 50-59 lat (35,6%), a kolejną pod względem liczności grupą wiekową są osoby najmłodsze w wieku do 29 lat (20,0%). Mniej wyraźnie niż w poprzednim segmencie, jednak w dalszym ciągu dominują osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym stanowiące 44,0%. Segment ten cechuje też zbliżony udział prawie wszystkich grup dochodowych, a jedyną wyróżniającą się pod względem liczebności są osoby z gospodarstw domowych osiągających dochód z przedziału 2200-3200 zł (31,3%).

Wykres 30. Struktura klientów w poszczególnych segmentach ze względu na wykształcenie

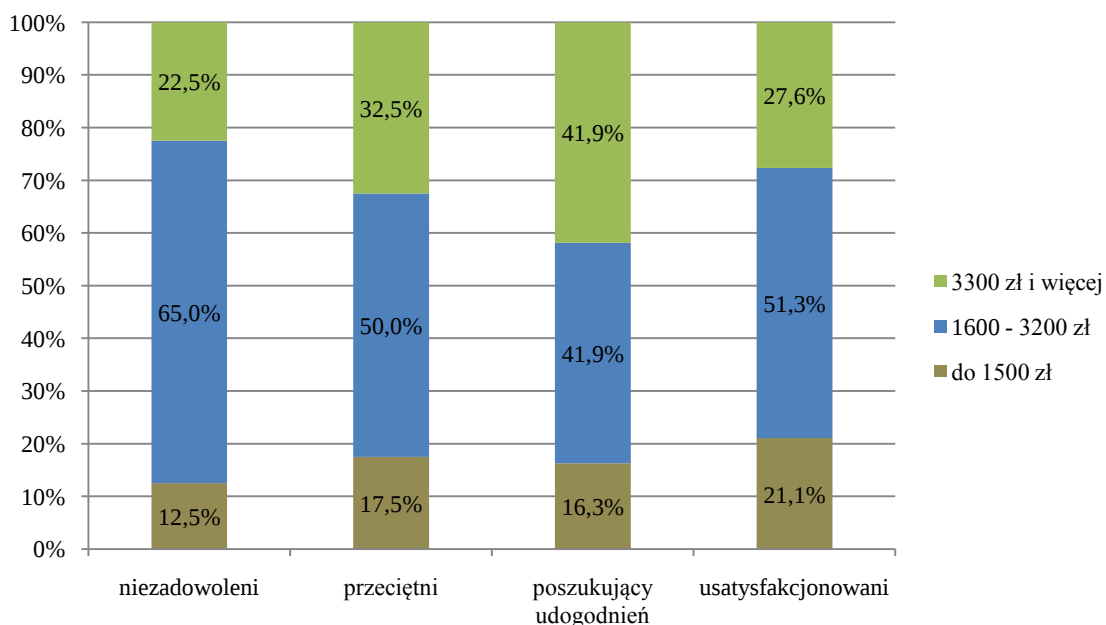


Źródło: opracowanie własne

Wśród **poszukujących udogodnień**, w przeciwieństwie do wcześniejszych segmentów relatywnie najwięcej jest osób w wieku 30-39 lat (27,0%), jednakże kolejną grupą o stosunkowo dużym udziale są klienci indywidualni w wieku 50-59 lat (24,7%). Dominacja osób posiadających podstawowe lub zawodowe wykształcenie jest w tym segmencie znacznie słabsza niż w dwóch poprzednich (38,9%), a kolejną pod względem udziału grupą są osoby z wykształceniem średnim (35,6%). Największy udział w segmencie mają osoby żyjące w gospodarstwach osiągających wyższe dochody wynoszące od 3300 do 4900 zł (26,7%), zaś kolejnymi pod względem liczebności są grupy dochodowe 2200-3200 (20,9%) oraz 1600-2100 (20,9%).

W segmencie **usatysfakcjonowanych** dominują klienci z dwóch grup wiekowych: przedemerytalnej – w wieku 50-59 lat (28,6%) oraz najmłodszy – w wieku do 29 lat (27,4%). Ponadto grupą najliczniejszą nie są już osoby z wykształceniem podstawowym lub zawodowym, lecz posiadające wykształcenie średnie (41,7%). Największy udział w segmencie mają także osoby z gospodarstw domowych o dochodach z przedziału 2200-3200 zł (26,3%) oraz 1600-2100 zł (25%).

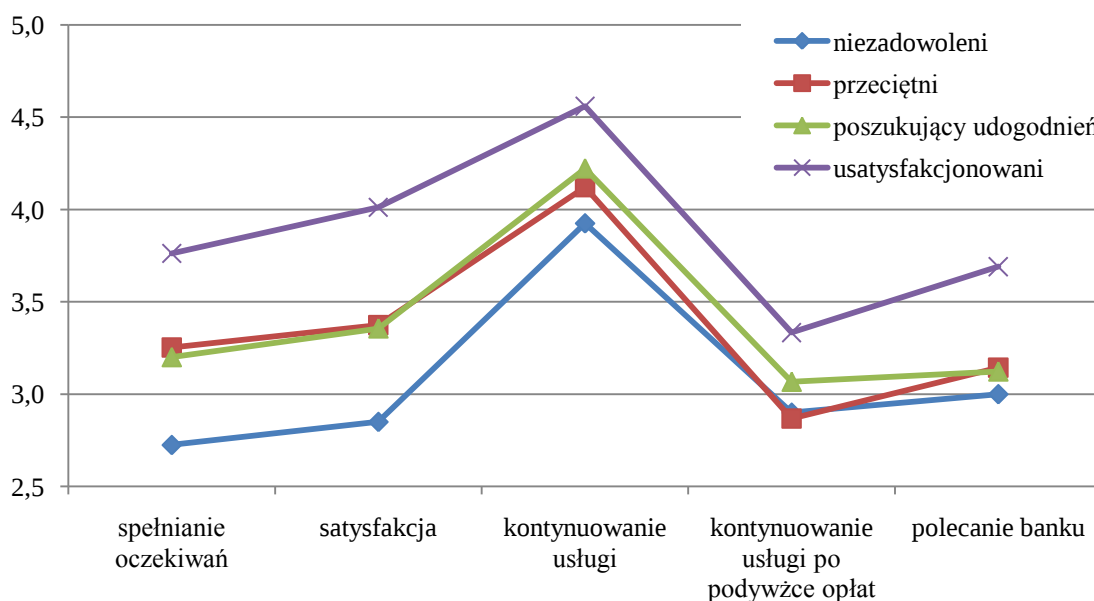
Wykres 31. Struktura klientów w poszczególnych segmentach ze względu poziom dochodów gospodarstwa domowego



Źródło: opracowanie własne

Mimo występowania pewnych różnic między rozkładami cech takich jak wiek, wykształcenie, dochód czy miejsce zamieszkania w poszczególnych segmentach, testy statystyczne nie wykazują statystycznie istotnych różnic. Analizując i porównując rozkłady cech między segmentami można jednak dostrzec, że segmenty przeciętnych i poszukujących udogodnień charakteryzują się wartościami zbliżonymi do średnich dla ogółu klientów, zaś relatywnie największe różnice występują pomiędzy segmentem niezadowolonych i usatysfakcjonowanych. W segmencie niezadowolonych osoby w wieku poniżej 39 lat stanowią 30,0%, podczas gdy w segmencie usatysfakcjonowanych jest ich aż 45,2% (wobec średniej dla populacji 39,9%). W konsekwencji w segmencie niezadowolonych wyraźnie przeważają osoby w wieku 40 lat i więcej, a w segmencie usatysfakcjonowanych stanowią niewiele ponad połowę osób. Podobnie jest przy analizie struktury klientów banków ze względu na wykształcenie. W segmencie niezadowolonych ponad połowa osób posiada wykształcenie podstawowe lub zawodowe, podczas gdy w segmencie usatysfakcjonowanych osoby takie stanowią tylko jedną trzecią, zaś dominującą grupą są w tym segmencie osoby posiadające wykształcenie średnie.

Wykres 32. Średnie oceny satysfakcji i lojalności w wyodrębnionych segmentach

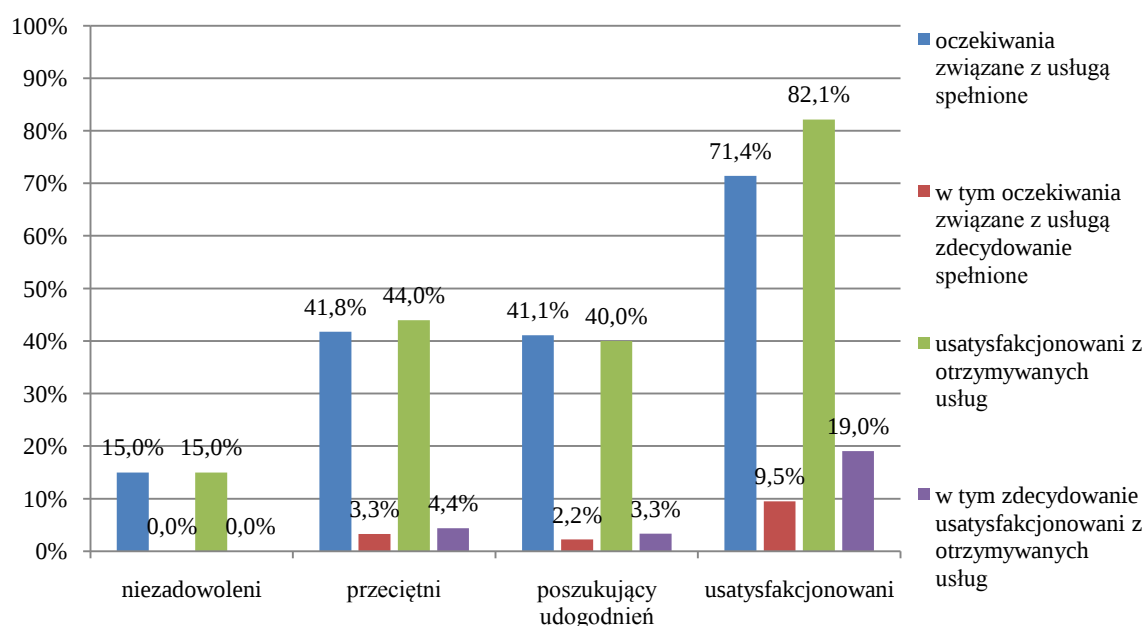


Źródło: opracowanie własne

Największe różnice pod względem struktury dochodów występują między segmentem niezadowolonych i poszukujących udogodnień. W segmencie niezadowolonych wyraźnie dominują osoby, których gospodarstwa domowe osiągają dochody od 1600 do 3200 zł. Z kolei w segmencie poszukujących udogodnień w porównaniu z pozostałymi znacznie większy odsetek stanowią klienci, których gospodarstwa domowe uzyskują najwyższe dochody wynoszące 3300 zł lub więcej.

Analizując satysfakcję i lojalność klientów banków w poszczególnych segmentach, można zauważyć, że największe różnice występują w zakresie stopnia spełniania oczekiwań oraz satysfakcji. Najniższy poziom zadowolenia oraz najniższy stopień spełnienia oczekiwań (średnie odpowiednio 2,85 i 2,73) charakteryzuje segment niezadowolonych, w którym oceny jakości były również najniższe. Z kolei najwyżej oceniają stopień spełniania ich oczekiwań przez bank i najbardziej zadowoleni (średnie 3,76 i 4,01) są klienci z segmentu usatysfakcjonowanych, najwyżej oceniających również jakość usług.

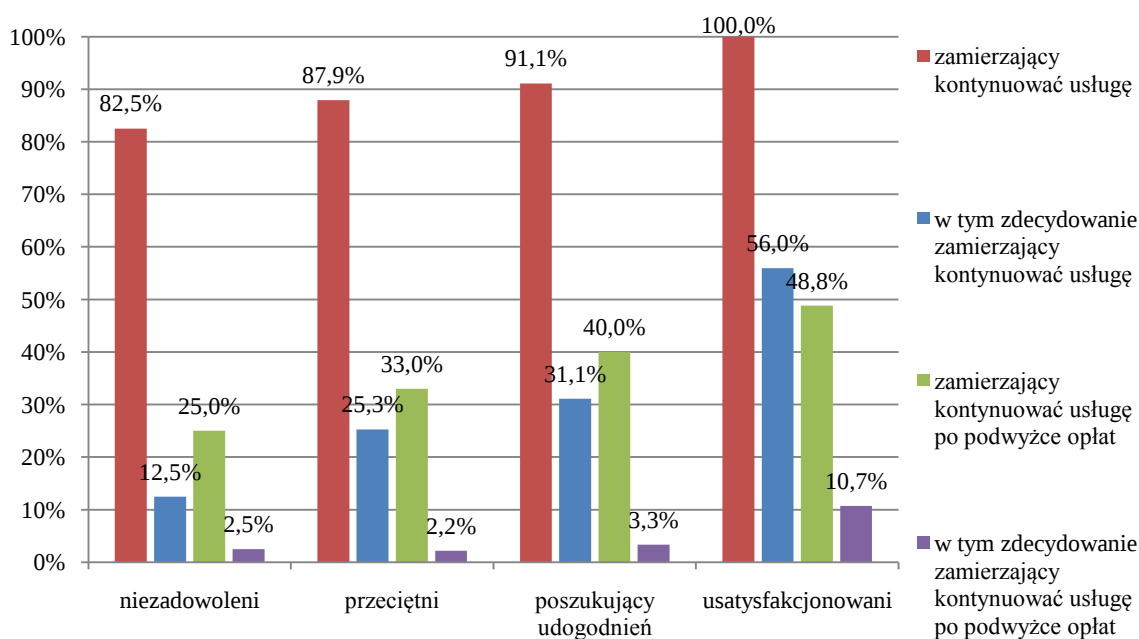
Wykres 33. Odsetek klientów usatysfakcjonowanych z usług otrzymywanych w banku według segmentów



Źródło: opracowanie własne

Jeszcze lepiej różnice między segmentami ukazuje wykres 11. W segmencie usatysfakcjonowanych, dla którego otrzymano najwyższe średnie oceny wymiarów jakości usług bankowych, odsetek osób uważających, że ich oczekiwania związane z usługą bankową zostały spełnione jest niemal pięciokrotnie większy niż w segmencie niezadowolonych i prawie dwa razy większy niż w segmencie przeciętnych i poszukujących udogodnień. Jeszcze większe różnice pojawiają się przy porównywaniu odsetka osób usatysfakcjonowanych w poszczególnych segmentach. W segmencie usatysfakcjonowanych jest ponad pięć razy więcej osób usatysfakcjonowanych niż w segmencie niezadowolonych oraz około dwa razy więcej niż w segmentach pozostałych. Jednak jeżeli zostaną uwzględnione odsetki osób zdecydowanie usatysfakcjonowanych, różnice wzrastają, gdyż grupa ta jest w segmencie usatysfakcjonowanych od czterech do prawie sześciu razy większa niż w segmentach przeciętnych i poszukujących udogodnień, a w segmencie niezadowolonych takie osoby w ogóle nie występują.

Wykres 34. Odsetek klientów zamierzających kontynuować usługę w dotychczasowym banku według segmentów



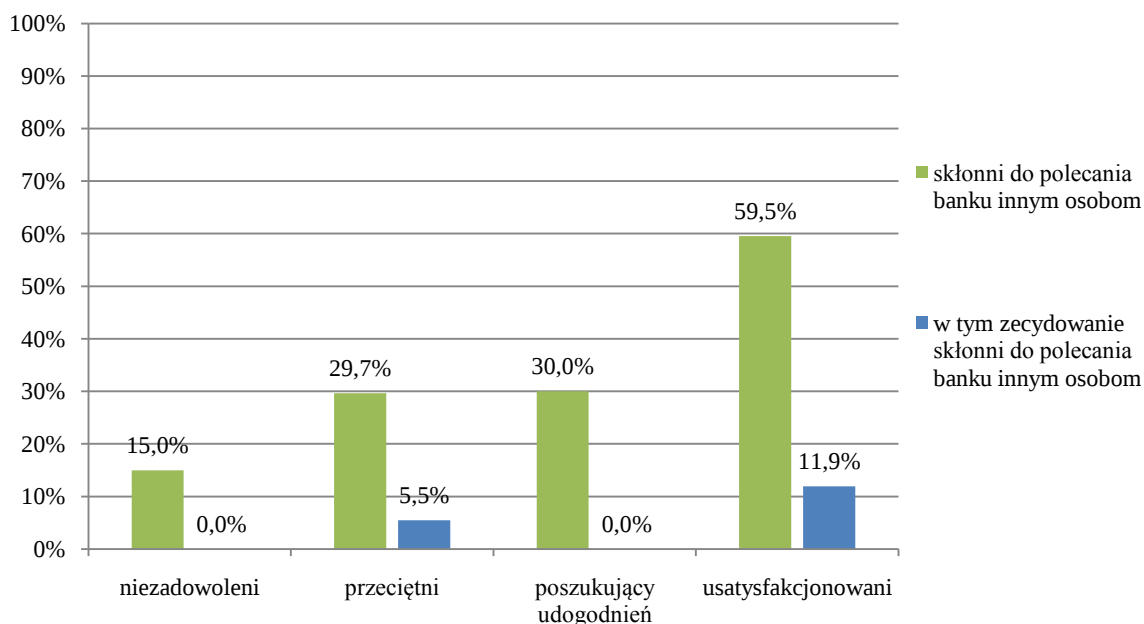
Źródło: opracowanie własne

Pod względem lojalności najkorzystniej prezentują się również klienci z segmentu usatysfakcjonowanych. Z kolei średnie oceny poziomu lojalności w pozostałych segmentach są na nieznacznie niższym lub zbliżonym do przeciętnego poziomie. Z kolei analizując rozkłady odpowiedzi, można zauważyć w kolejnych segmentach systematyczny wzrost odsetka osób zmierzających kontynuować usługę. W związku ze stosunkowo dużą niechęcią klientów do zmiany banku na inny również w segmencie niezadowolonych bardzo wysoki odsetek klientów (82,5%) deklaruje zamiar kontynuacji usługi w dotychczasowym banku, jednak w segmencie usatysfakcjonowanych taki zamiar mają wszyscy klienci. Różnice między segmentami zaczynają się pojawiać podczas rozpatrywania odsetka osób w pełni przekonanych do dalszego kontynuowania usługi – w segmencie usatysfakcjonowanych klienci tacy stanowią niemal czterokrotnie liczniejszą grupę niż w segmencie niezadowolonych.

W przypadku podwyżki opłat trzech na dziesięciu klientów z segmentu niezadowolonych podtrzymuje deklarację kontynuowania usługi, podczas gdy w segmencie przeciętnych i poszukujących udogodnień czyni to czterech na dziesięciu klientów, a w segmencie usatysfakcjonowanych już co druga osoba. Tym razem jednak wśród składających takie deklaracje w pełni przekonanych jest stosunkowo niewielu i o ile w przypadku segmentu usatysfakcjonowanych dotyczy to co piątej osoby zamierzającej pozostać w banku mimo podwyżki opłat, to w przypadku pozostałych segmentów zdecydowany zamiar wyraża mniej niż co dziesiąta osoba.

W segmentach niezadowolonych, przeciętnych i poszukujących udogodnień częściej pojawiają się deklaracje dalszego kontynuowania usługi mimo podwyżki opłat, niż skłonności do polecenia banku innym osobom. Inaczej jest tylko w segmencie usatysfakcjonowanych, w którym oceny jakości i satysfakcji były najwyższe. Odsetek osób skłonnych do polecenia własnego banku w segmencie usatysfakcjonowanych jest czterokrotnie wyższy niż w segmencie niezadowolonych oraz dwukrotnie wyższy niż w segmentach przeciętnych i poszukujących udogodnień.

Wykres 35. Odsetek klientów skłonnych do polecenia własnego banku innym osobom według segmentów



Źródło: opracowanie własne

Tabela 15. Wyniki testu ilorazu wariancji dla średnich ocen satysfakcji i lojalności w wyodrębnionych segmentach

Zmienna	F	p
spełnianie oczekiwań	18,09	0,0000
satysfakcja	30,14	0,0000
kontynuowanie usługi	13,53	0,0000
kontynuowanie usługi po podwyżce opłat	3,51	0,0156
polecanie banku	13,57	0,0000

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzony test ilorazu wariancji (tabela 15) potwierdza, że pomiędzy segmentami występują statystycznie istotne różnice w zakresie ocen stopnia spełniania oczekiwań, satysfakcji z otrzymywanych usług, zamiaru dalszego kontynuowania usługi, w tym również po podwyżce opłat oraz skłonności do polecenia własnego banku innym osobom.

Pomiędzy segmentami wyróżnionymi na podstawie ocen jakości usług bankowych można również dostrzec istotne statystycznie różnice w zakresie postaw klientów związanych z ocenami i prognozami własnej sytuacji materialnej, a także

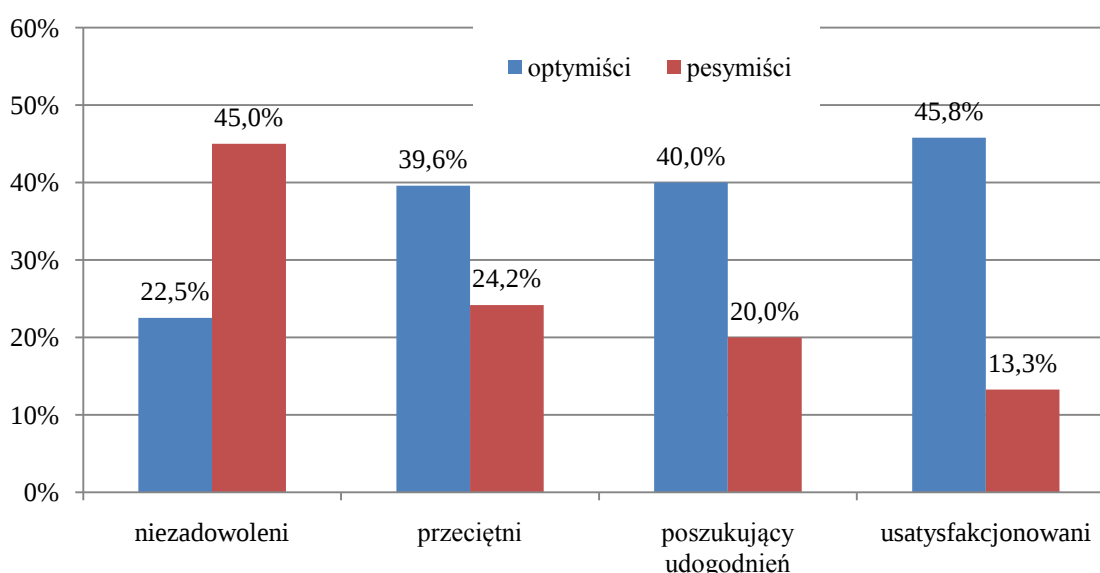
w zakresie ocen sytuacji na rynku bankowym. Z drugiej jednak strony segmenty nie różnią się od siebie w istotnym stopniu ani ocenami, ani prognozami sytuacji na rynku bankowym.

Tabela 16. Wyniki testu ilorazu wariancji dla średnich ocen i prognoz dotyczących sytuacji materialnej, gospodarczej oraz na rynku bankowym w wyodrębnionych segmentach

Zmienna	F	p
ocena własnej sytuacji materialnej	5,288	0,001
ocena sytuacji gospodarczej kraju	0,308	0,820
ocena sytuacji na rynku bankowym	3,326	0,020
prognoza własnej sytuacji materialnej	2,652	0,049
prognoza sytuacji gospodarczej kraju	0,440	0,725
prognoza sytuacji na rynku bankowym	1,966	0,119

Źródło: opracowanie własne

Wykres 36. Odsetek klientów formułujących pozytywne i negatywne oceny własnej sytuacji materialnej według segmentów



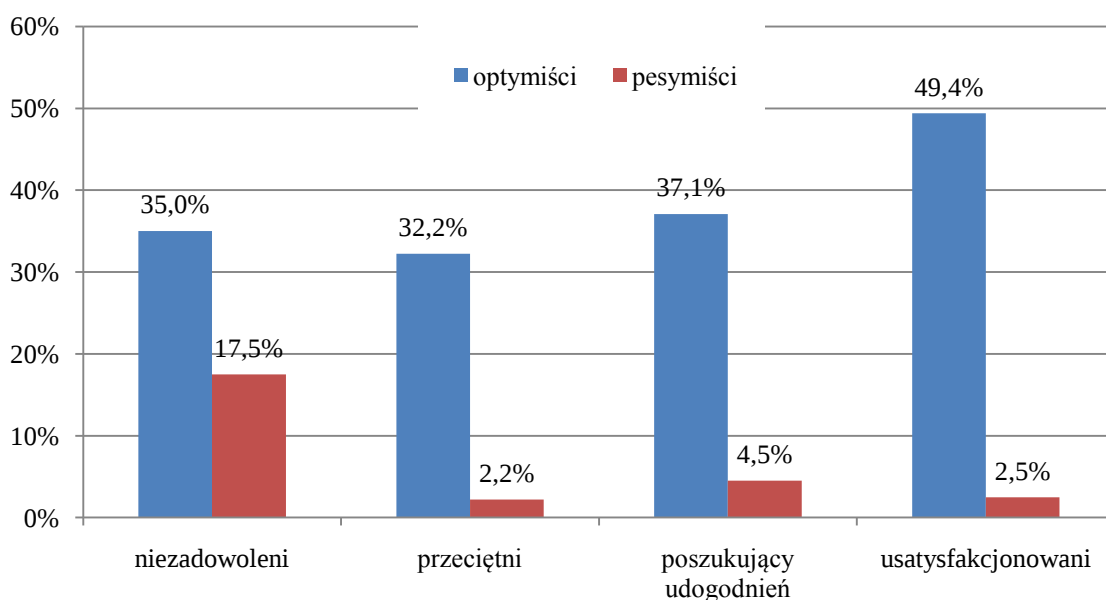
Źródło: opracowanie własne

Analizując rozkłady ocen dotyczących własnej sytuacji materialnej można zauważyć, że najbardziej różnią się od siebie klienci z segmentu niezadowolonych i usatysfakcjonowanych. Najwięcej jest optymistów w segmencie

usatysfakcjonowanych, w którym niemal co druga osoba ocenia pozytywnie własną sytuację materialną, zaś najrzadziej oceny pozytywne formułowane są przez klientów z segmentu niezadowolonych – czyni to jedynie co czwarty. Ponadto segment niezadowolonych jest jedynym, w którym nad optymistami przeważają pesymiści, do których należy niemal co druga osoba z tego segmentu. W pozostałych segmentach pesymistów jest znacznie mniej, a najmniej można ich znaleźć w segmencie usatysfakcjonowanych (tylko 13,3%).

W zakresie ocen aktualnej sytuacji na rynku bankowym widoczne jest znacznie mniejsze spolaryzowanie opinii. Negatywnych ocen dokonywało od 2,2% do 17,5% osób z poszczególnych segmentów, przy czym najwięcej pesymistów było w segmencie niezadowolonych. Z kolei oceny pozytywne formułowało od 32,2% do 49,4% klientów w wyróżnionych czterech segmentach i najwięcej optymistów można znaleźć w segmencie usatysfakcjonowanych.

Wykres 37. Odsetek klientów formułujących pozytywne i negatywne oceny sytuacji na rynku bankowym według segmentów



Źródło: opracowanie własne

W trzech spośród czterech segmentów większy odsetek osób prognozuje korzystne zmiany własnej sytuacji materialnej w ciągu kolejnych 12 miesięcy, przy

czym największą przewagę nad pesymistami mają optymiści w segmencie usatysfakcjonowanych, gdyż jest ich ponad trzykrotnie więcej od osób formułujących negatywne prognozy. Jedynie w segmencie niezadowolonych więcej jest pesymistów (30%), niż optymistów (27,5%).

Powyższe wyniki ukazują wyraźnie, iż osoby korzystniej oceniające jakość usług bankowych są bardziej zadowolone, wykazują większą lojalność wobec banku, a ponadto przejawiają znacznie większy optymizm i korzystniej oceniają zmiany sytuacji na rynku bankowym od pozostałych klientów. Z kolei z niskimi ocenami jakości usług bankowych wiąże się stosunkowo częste niezadowolenie, niski poziom lojalności i dominacja pesymizmu w ocenach i prognozach dotyczących własnego gospodarstwa.

Równocześnie testy statystyczne nie wykazały statystycznie istotnych różnic w zakresie cech demograficznych klientów w poszczególnych segmentach, przez co również różnice w profilach demograficznych segmentów nie są duże. Sytuacja taka oznacza, iż zindywidualizowane podejście do klienta staje się bardzo istotne. Właściwe zarządzanie relacjami z klientem może pozwolić bankom pozyskać klientów najbardziej wartościowych, zaś adresowanie oferty do osób z określonych grup wiekowych, dochodowych czy też o różnym poziomie wykształcenia może być nie do końca wystarczające.

5.4. Klasyfikacja elementów jakości usługi bankowej w świetle modelu Kano

W celu osiągnięcia sukcesu na rynku z jednej strony konieczne jest właściwe ustalenie grup docelowych, do których kierowana jest oferta, z drugiej zaś istotne pozostaje właściwe wyznaczanie celów i wskazywanie elementów jakości usługi, które w największym stopniu mogą przyczynić się do wzrostu lub spadku satysfakcji, a konsekwencji również lojalności klientów. Poszczególne elementy jakości posiadają różny potencjał w zakresie wywoływania niezadowolenia bądź też satysfakcji. Do klasyfikacji elementów jakości usługi bankowej, zgodnie z modelem Kano, posłużono się analizą porównawczą kary i nagrody (penalty-reward contrast analysis – PRCA) w trzech wersjach. W wersji pierwszej (PRCA I) przy tworzeniu sztucznych

zmiennych dla poszczególnych elementów jakości wartości 1 przypisywano tylko skrajnym ocenom pozytywnym oraz negatywnym. W wersji drugiej (PRCA II) sztuczne zmienne przyjmowały wartość 1 dla wartości pozytywnych oraz negatywnych. W wersji trzeciej (PRCA III) zmienne objaśniające były zlogarytmowane. Następnie dla każdego elementu jakości oszacowano modele ekonometryczne, określające w jakim stopniu wysoki poziom realizacji elementu jakości usługi bankowej przyczynia się do wzrostu satysfakcji, a niski poziom do spadku.

Wyniki otrzymane po zastosowaniu metody PRCA I wskazywały, że znaczna część elementów jakości posiada większy potencjał do wywoływania satysfakcji, niż do powodowania niezadowolenia, stąd zaliczane są do elementów wywołujących zachwyt. Ponadto zidentyfikowano trzy neutralne elementy jakości usługi bankowej, których wysoki ani niski poziom nie przyczynia się do wywoływania satysfakcji ani niezadowolenia. Do grupy elementów neutralnych należą: godziny otwarcia banku, możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku oraz możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku. Wśród elementów jakości wystąpił również jeden zaliczany do podstawowych – wiarygodność banku. Wzrost ocen tego elementu nie powoduje wzrostu satysfakcji, zaś spadek ocen powoduje zwiększanie się niezadowolenia. Zidentyfikowany został także jeden element jakości wpływający zarówno na zadowolenie jak i niezadowolenie klientów banków.

Z kolei po zastosowaniu metody PRCA II otrzymano wyniki częściowo zbieżne z metodą PRCA I. Jednakże klasyfikacja sześciu elementów zmieniła się i zwiększyła się do sześciu liczba elementów zaliczonych do liniowych, zmniejszeniu do dwóch uległa liczba elementów neutralnych (obojętnych) oraz do dziewięciu spadła liczba elementów zachwycających (atrakcyjnych). W nowej klasyfikacji nie ma elementów podstawowych. Z kolei w przypadku metody PRCA III, różniacej się tylko zastosowaniem logarytmów otrzymano wyniki w pełni zbieżne z metodą PRCA II.

Tabela 17. Klasyfikacja elementów jakości do kategorii modelu Kano²⁹⁶

Elementy jakości usługi bankowej	Klasyfikacja elementu jakości usługi bankowej według metody PRCA I	Klasyfikacja elementu jakości usługi bankowej według metody PRCA II	Klasyfikacja elementu jakości usługi bankowej według metody PRCA III
Wiarygodność banku	podstawowy	liniowy	liniowy
Bezpieczeństwo usług świadczonych przez bank	atrakcyjny	atrakcyjny	atrakcyjny
Estetyka i nowoczesność wnętrza placówki	atrakcyjny	atrakcyjny	atrakcyjny
Godziny otwarcia banku	obojętny	atrakcyjny	atrakcyjny
Możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku	obojętny	obojętny	obojętny
Możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku	obojętny	obojętny	obojętny
Możliwość intymnego i wygodnego wypełnienia dokumentów	atrakcyjny	atrakcyjny	atrakcyjny
Oznakowanie stanowisk w banku	atrakcyjny	liniowy	liniowy
Fachowość personelu banku	atrakcyjny	liniowy	liniowy
Elastyczność podejścia personelu banku do potrzeb klientów	atrakcyjny	liniowy	liniowy
Szybkość obsługi	atrakcyjny	liniowy	liniowy
Czas realizacji przelewów	atrakcyjny	atrakcyjny	atrakcyjny
Uprzejmości i życzliwość personelu banku	atrakcyjny	atrakcyjny	atrakcyjny
Zakres usług świadczonych przez bank	liniowy	liniowy	liniowy
Wysokość opłat i prowizji	atrakcyjny	atrakcyjny	atrakcyjny
Jasność i kompletności broszurek i ulotek	atrakcyjny	atrakcyjny	atrakcyjny
Przejrzystość i zrozumiałość druków	atrakcyjny	atrakcyjny	atrakcyjny

Źródło: opracowanie własne

Powyższe rezultaty ukazują, że analiza wpływu jedynie skrajnych ocen realizacji elementu jakości usługi prowadzi do wyników różniących się od badania wpływu ocen pozytywnych oraz negatywnych na satysfakcję klienta. W związku, z tym, że oceny nie będące skrajnymi również oddziałują na satysfakcję, lepszym podejściem do analizy wpływu jakości na satysfakcję jest stosowanie metod PRCA II oraz PRCA III. Wyniki takie skłaniają do zastosowania w dalszej części tego punktu, przy określaniu kierunków działań w zakresie poszczególnych elementów jakości usługi klasyfikacji uzyskanej metodą PRCA II oraz PRCA III.

²⁹⁶ W związku z występowaniem w literaturze dwóch zasadniczych ujęć klasyfikacji elementów w modelu Kano, określenie „atrakcyjny” element jakości jest tożsame z „zachwycający”, a określenie „obojętny” równoważne z „neutralny”. Szersza charakterystyka klasyfikacji została zamieszczona w rozdziale 2.

Tabela 18. Klasyfikacja elementów jakości w uzupełnionym modelu Kano z uwzględnieniem istotności szacowanej

Elementy jakości usługi bankowej	Klasyfikacja w modelu Kano	Istotność elementu	Klasyfikacja w uzupełnionym modelu Kano
Wiarygodność banku	liniowy	wysoka	wysoka wartość dodana
Bezpieczeństwo usług świadczonych przez bank	atrakcyjny	wysoka	bardzo atrakcyjny
Estetyka i nowoczesność wnętrza placówki	atrakcyjny	niska	mniej atrakcyjny
Godziny otwarcia banku	atrakcyjny	niska	mniej atrakcyjny
Możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku	obojętny	niska	nie wymagający uwagi
Możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku	obojętny	niska	nie wymagający uwagi
Możliwość intymnego i wygodnego wypełnienia dokumentów	atrakcyjny	niska	mniej atrakcyjny
Oznakowanie stanowisk w banku	liniowy	niska	niska wartość dodana
Fachowość personelu banku	liniowy	wysoka	wysoka wartość dodana
Elastyczność podejścia personelu banku do potrzeb klientów	liniowy	wysoka	wysoka wartość dodana
Szybkość obsługi	liniowy	wysoka	wysoka wartość dodana
Czas realizacji przelewów	atrakcyjny	wysoka	bardzo atrakcyjny
Uprzejmości i życzliwość personelu banku	atrakcyjny	niska	mniej atrakcyjny
Zakres usług świadczonych przez bank	liniowy	wysoka	wysoka wartość dodana
Wysokość opłat i prowizji	atrakcyjny	wysoka	bardzo atrakcyjny
Jasność i kompletności broszurek i ulotek	atrakcyjny	wysoka	bardzo atrakcyjny
Przejrzystość i zrozumiałość druków	atrakcyjny	wysoka	bardzo atrakcyjny

Źródło: opracowanie własne

Uzupełnienie powyższej analizy o istotność poszczególnych atrybutów jakości prowadzi do dalszego podziału każdej z czterech kategorii modelu na dwie dalsze w zależności od tego czy istotność jest wysoka, czy niska. W efekcie można wyróżnić w uzupełnionym modelu Kano osiem kategorii. Wyniki podziału uzyskanego z zastosowaniem bezpośrednich ocen istotności wyrażanych przez klientów oraz określanych na podstawie metody statystycznej²⁹⁷ wykazują wysoką zbieżność, zaś różnice w klasyfikacji pojawiają się w przypadku dwóch elementów jakości. W obu przypadkach jednak w uzupełnionym modelu jakości można wyróżnić pięć elementów

²⁹⁷ Istotność szacowaną określono na podstawie współczynników korelacji rang Spearmana poszczególnych elementów jakości z ogólną oceną satysfakcji klienta.

jakości bardzo atrakcyjnych (29% ogółu) i cztery dalsze mniej atrakcyjne (24% ogółu), prowadzące do wzrostu satysfakcji i nie powodujące niezadowolenia.

Tabela 19. Działania w zakresie kształtowania elementów jakości usług bankowych na podstawie uzupełnionego modelu Kano a ich wpływ na lojalność klientów²⁹⁸

Kategorie w uzupełnionym modelu Kano	Liczba elementów jakości	Działania na podstawie uzupełnionego modelu	Liczba elementów jakości wpływających na		
			skłonność do polecenia banku innym osobom	zamiar kontynuacji usługi	kontynuację usługi po podwyżce opłat
bardzo atrakcyjny	5	konieczne utrzymać	5 (100%)	5 (100%)	4 (80%)
mniej atrakcyjny	4	dopuszczalne porzucenie ze względu na koszty	2 (50%)	2 (50%)	1 (25%)
wysoka wartość dodana	5	dbać o poziom elementu jakości	5 (100%)	5 (100%)	4 (80%)
niska wartość dodana	1	nie zaniedbywać zupełnie	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
niewymagający uwagi	2	zrezygnować, jeżeli wymagają tego koszty	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Źródło: opracowanie własne

Ponadto dalszych pięć elementów (29% ogółu) zostało zaliczonych do grupy o wysokiej wartości dodanej, co oznacza, iż ich wzrost wywiera stosunkowo duży wpływ na poziom satysfakcji, zaś spadek w znaczącym stopniu przyczynia się do wzrostu niezadowolenia. Pozostałe elementy jakości to oznakowanie stanowisk w banku o niskiej wartości dodanej oraz możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku i możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku zaklasyfikowane do kategorii elementów niewymagających troski. Różnice między obiema wersjami metody pojawiają się w przypadku klasyfikacji dwóch elementów

²⁹⁸ Wpływ poziomu realizacji danego elementu jakości usługi bankowej na daną zmienną określającą lojalność (zamiar kontynuacji usługi, zamiar kontynuacji usługi po podwyżce opłat oraz skłonność do polecenia banku innym osobom) został ustalony na podstawie wyników analizy korelacji rang Spearmana. Dany element jakości sklasyfikowano jako wpływający na daną zmienną określającą lojalność klientów, w przypadku otrzymania zależności istotnej przy poziomie istotności $\alpha=5\%$.

jakości - uprzejmości i życzliwości personelu banku oraz jasności i kompletności broszurek i ulotek. Ze względu na większą trafność wskazań dla kształtowania poziomu poszczególnych elementów jakości usługi bankowej, rozpatrywaną przez pryzmat wpływu elementu jakości na lojalność klientów, w dalszej części zostanie dokładniej przeanalizowana klasyfikacja otrzymana w oparciu o uzupełniony model Kano, oparty na szacowanej istotności atrybutów.

Wszystkie elementy jakości usługi bankowej zaklasyfikowane jako bardzo atrakcyjne oraz o wysokiej wartości dodanej wpływają zarówno na skłonność do polecenia banku innym osobom, jak i na zamiar kontynuacji usługi. Ponadto również znaczna większość oddziałuje na zamiar kontynuacji usługi również po podwyżce opłat. Obie grupy elementów jakości traktowane są jako priorytetowe w uzupełnionym modelu Kano, gdyż przypisano im wskazanie zachowania poziomu realizacji. Uwzględniając bardzo silne oddziaływanie tych elementów na lojalność klientów indywidualnych banków należy uznać te wskazania za bardzo trafne.

W grupie elementów jakości o niższym priorytecie – zaklasyfikowanych do kategorii mniej atrakcyjnych znalazły się cztery elementy jakości usługi bankowej, a spośród nich tylko dwa wykazują wpływ na skłonność do polecenia banku innym osobom oraz na zamiar kontynuacji usługi. Z kolei na dalszą kontynuację usługi po podwyżce opłat oddziałuje tylko jeden element jakości z powyższej grupy. W związku z takimi wynikami należy uznać wskazania przypisane tej grupie – dopuszczalne porzucenie ze względu na koszty – za dosyć trafne, gdyż inwestowanie w poprawę poziomu ich realizacji nie przyniosłoby aż tak znaczących zmian w zakresie lojalności, jak w przypadku dwóch wcześniej scharakteryzowanych grup. Warto przy tym zauważyć, iż w modelu Kano elementy te klasyfikowane byłyby jako atrakcyjne, zaś uzupełnienie modelu o ich istotność pozwoliło na dokonanie lepszej selekcji elementów jakości usługi bankowej i trafny wybór tych najbardziej wartościowych dla kształtowania lojalności klientów.

Tylko jeden element jakości usługi bankowej zaliczony został do kategorii o niskiej wartości dodanej, której zostało przypisane działanie – nie zaniebyszać zupełnie – oznaczające iż nie można pozwolić na znaczące obniżenie poziomu jego

realizacji. Mimo to element ten z punktu widzenia kształtowania lojalności jest nieistotny, gdyż nie wpływa na żaden z trzech przejawów lojalności.

Do ostatniej kategorii wyróżnionej w analizowanym zestawie siedemnastu elementów jakości usługi bankowej - niewymagających uwagi zostały zaliczone tylko dwa elementy. Zgodnie z przypisanym im wskazaniem, w przypadku gdy wymagają tego koszty można zrezygnować z dbania o ich poziom w związku z brakiem wpływu na lojalność klientów.

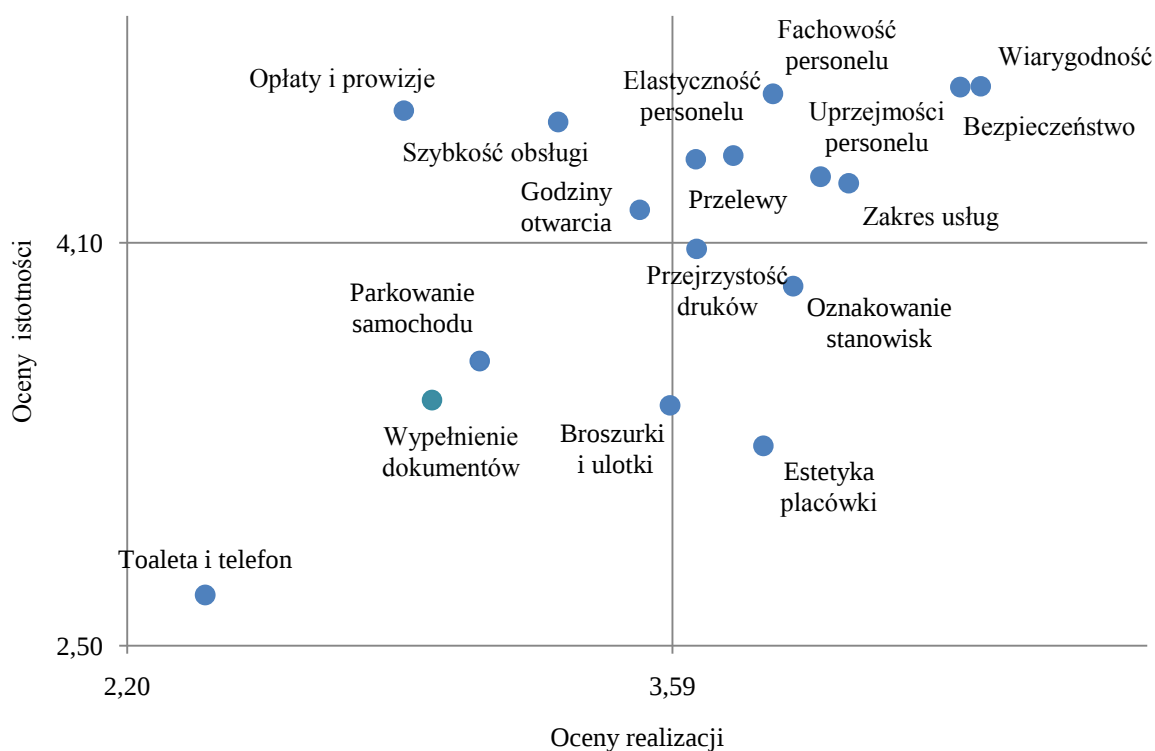
Powyższe wyniki pozwalają na stwierdzenie wysokiej przydatności do kształtowania jakości usług bankowych uzupełnionego modelu Kano (w szczególności w wersji PRCA II i III, opartego na szacowanej istotności atrybutów jakości). Do najważniejszych elementów jakości usługi bankowej należą: wiarygodność banku, fachowość personelu, elastyczność podejścia personelu do potrzeb klientów, szybkość obsługi oraz zakres usług świadczonych przez bank. Poziom realizacji tych elementów jest o tyle ważny, że w przypadku niskiej jakości wywołują niezadowolenie, zaś w przypadku wysokiej prowadzą do satysfakcji i wykazują silny wpływ na lojalność klientów. Bardzo wysoki priorytet powinien być przypisywany przez banki także takim elementom jak bezpieczeństwo usług świadczonych przez bank, czas realizacji przelewów, wysokość opłat i prowizji, jasność i kompletności broszurek i ulotek oraz przejrzystość i zrozumiałość druków. Elementy te wprawdzie nie wykazują wpływu na niezadowolenie klienta przy niskim poziomie realizacji, jednak przy wysokim poziomie znacząco zwiększają zadowolenie klienta oraz oddziałują w sposób istotny na poziom lojalności.

Równocześnie zostały zidentyfikowane elementy jakości usługi nie wykazujące wpływu na poziom zadowolenia klientów oraz ich lojalność. Do elementów tych należą: możliwość zaparkowania samochodu przy placówce oraz możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku. Poziom realizacji tych elementów w przypadku generowania wysokich kosztów może zostać obniżony.

5.5. Macierzy istotność – realizacja w określaniu elementów jakości usługi bankowej wymagających poprawy

Przy ustalaniu zestawu elementów jakości usługi, których poziom powinien zostać poprawiony ważne jest uwzględnienie ocen ich realizacji. Łącząc oceny realizacji z istotnością atrybutów jakości macierz istotność-realizacja (IPA) znajduje często zastosowanie w takich sytuacjach. W dalszej części zostaną zastosowane dwie wersje macierzy istotność-realizacja – IPA I (oparta na bezpośrednich ocenach istotności) oraz IPA II (oparta na istotności szacowanej), a także macierz IRPA oraz IAA.²⁹⁹. Otrzymane wyniki i wskazania zostaną skonfrontowane z wpływem poszczególnych elementów jakości usługi bankowej na lojalność klientów indywidualnych.

Wykres 38. Macierz IPA I



Źródło: opracowanie własne

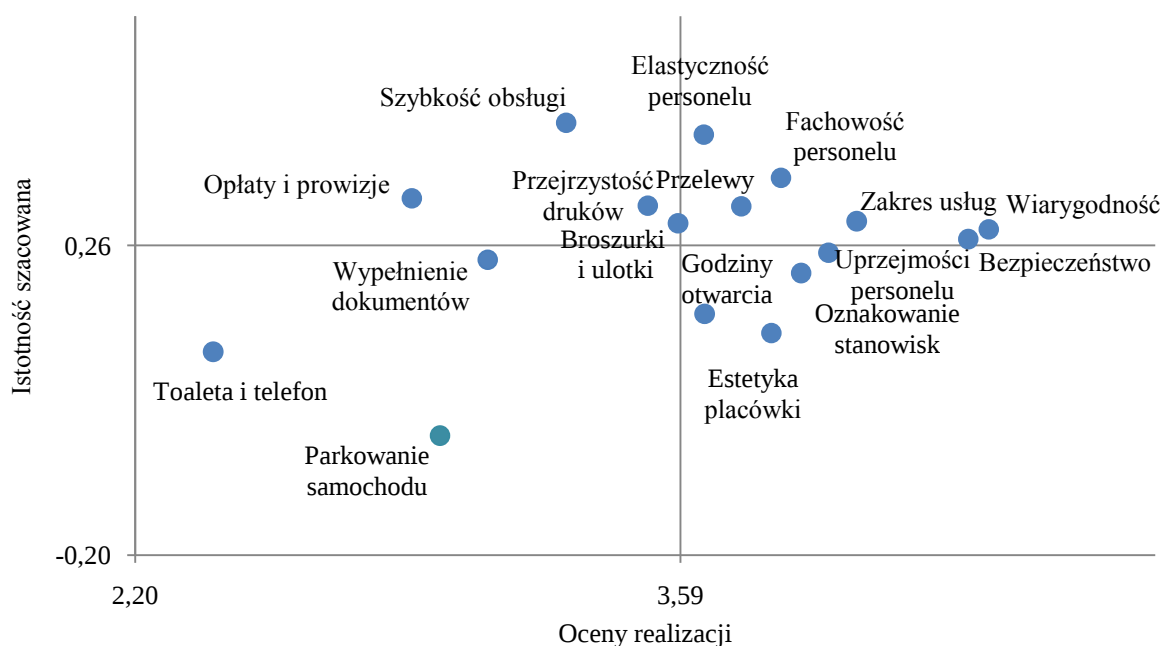
Na podstawie macierzy istotność-realizacja w wersji pierwszej - IPA I można wnioskować, iż działania naprawcze powinny dotyczyć takich elementów jakości

²⁹⁹ Szersza charakterystyka metody i jej modyfikacji została zamieszczona w rozdziale 1.

usługi bankowej, jak: opłaty i prowizje, szybkość obsługi oraz godziny otwarcia. Z kolei elementami, o wysokiej istotności oraz korzystnych ocenach poziomu realizacji, stanowiącymi silną stronę banków są wiarygodność, bezpieczeństwo świadczonych usług, zakres usług, poziom opłat i prowizji, a także uprzejmość i życzliwość oraz fachowość i elastyczność personelu banku.

Nieznaczne różnice w przyporządkowaniu elementów jakości usług bankowych do poszczególnych części macierzy istotność-realizacji pojawiają się przy zastosowaniu istotności szacowanej. Opierając się na wynikach metody IPA II do grupy elementów jakości wymagających poprawy poziomu realizacji zaliczyć można obok opłat i prowizji oraz szybkości obsługi również dwa inne elementy jakości - jasność i kompletność broszurek i ulotek oraz przejrzystość i zrozumiałość druków. Wśród elementów, które są wskazywane jako te stanowiące silną stronę banków znajduje się natomiast nieco mniej niż otrzymano na podstawie metody IPA I, przy czym nie pojawiają się żadne dodatkowe nowe elementy, lecz w zestawie otrzymanym na podstawie metody IPA II brakuj jednego elementu jakości usługi bankowej – uprzejmości i życzliwości personelu banku.

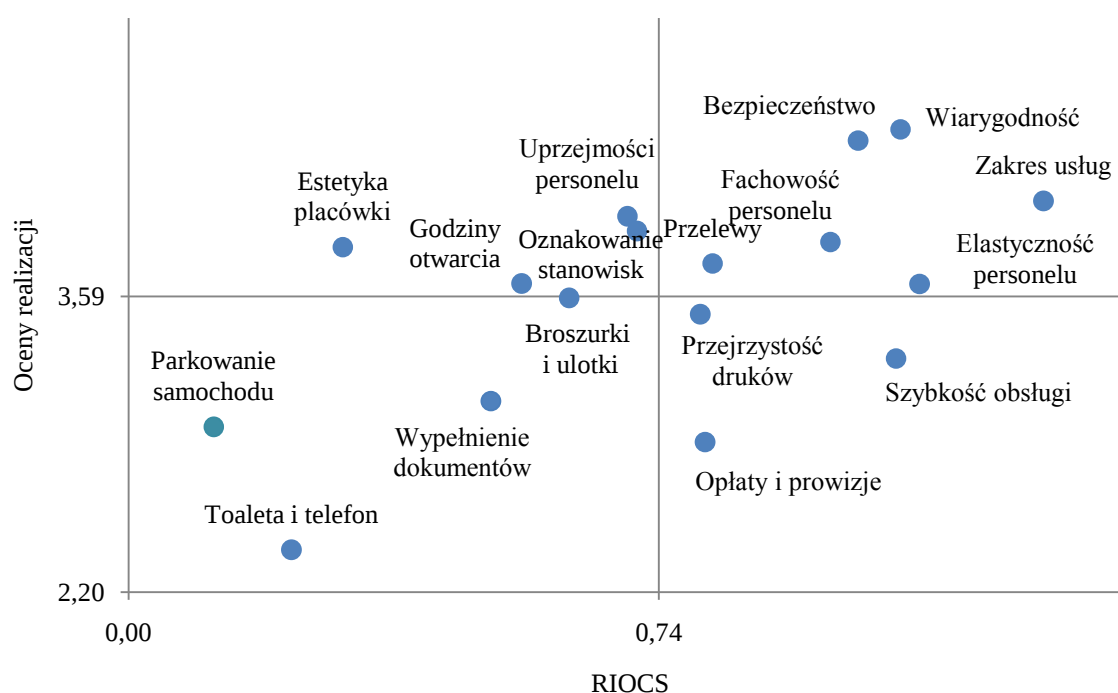
Wykres 39. Macierz IPA II



Źródło: opracowanie własne

Zmodyfikowana wersja macierzy istotność-realizacja – IRPA z kolei wskazuje, iż działania naprawcze należy podjąć w zakresie takich elementów jak: przejrzystość i zrozumiałość druków, opłaty i prowizje oraz szybkość obsługi. W przypadku pozostałych elementów jakości uzyskana klasyfikacja wykazuje większą zbieżność z metodą IPA II. Dokładnie te same elementy jakości usługi bankowej są klasyfikowane w macierzy IRPA do grupy stanowiących silną stronę banków, jak w macierzy IPA II.

Wykres 40. Macierz IRPA



Źródło: opracowanie własne

Porównanie klasyfikacji elementów jakości w macierzach IPA I, IPA II oraz IRPA z ich wpływem na lojalność wskazuje, że w wersji IPA I dwa elementy jakości błędnie zostały zaliczone do grupy niewymagających podejmowania żadnych działań, co prowadzi do zaniechania działań naprawczych, które biorąc pod uwagę wysoki wpływ na lojalność i niski poziom realizacji powinny zostać podjęte. Jednakże z drugiej strony niemal wszystkie elementy jakości usługi bankowej, nie wywierające wpływu na lojalność, cechuje niska istotność.

Tabela 20. Działania w zakresie kształtowania elementów jakości na podstawie macierzy IPA I a ich wpływ na lojalność klientów

Działania na podstawie macierzy IPA I	Liczba elementów jakości	W tym liczba elementów wpływających na		
		skłonność do polecenia banku innym osobom	zamiar kontynuacji usługi	zamiar kontynuacji usługi po podwyżce opłat
można obniżyć poziom	3	1 (33%)	1 (33%)	1 (33%)
niski priorytet	4	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)
skoncentrować działania	3	2 (67%)	3 (100%)	2 (67%)
utrzymać	7	7 (100%)	7 (100%)	5 (71%)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 21. Działania w zakresie kształtowania elementów jakości na podstawie macierzy IPA II a ich wpływ na lojalność klientów

Działania na podstawie macierzy IPA II	Liczba elementów jakości	W tym liczba elementów wpływających na		
		skłonność do polecenia banku innym osobom	zamiar kontynuacji usługi	zamiar kontynuacji usługi po podwyżce opłat
można obniżyć poziom	4	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
niski priorytet	3	1 (33%)	0 (0%)	0 (0%)
skoncentrować działania	4	4 (100%)	4 (100%)	4 (100%)
utrzymać	6	6 (100%)	6 (100%)	4 (67%)

Źródło: opracowanie własne

W zestawie elementów jakości usługi bankowej, których poziom, zgodnie ze wskazaniami macierzy istotność-realizacja w wersji IPA należy utrzymać znalazły się elementy wpływające na wszystkie trzy rozpatrywane lub przynajmniej dwa przejawy lojalności. W pozostałych grupach jednak pojawiały się pojedyncze elementy, których wskazanie można uznać za nietrafne, biorąc pod uwagę ich wpływ na lojalność. Wśród trzech elementów na których należy skoncentrować działania wystąpił jeden – godziny otwarcia banku, wpływający tylko na jeden z trzech przejawów lojalności. W grupie elementów o niskim priorytecie pojawił się natomiast element jakości - jasność i kompletności broszurek i ulotek, bardzo ważny z punktu widzenia kształtowania lojalności klientów. Również do obejmującej trzy elementy grupy, w przypadku której macierz istotność-realizacja wskazuje na dopuszczalność obniżenia poziomu realizacji został zaliczony element - przejrzystość i zrozumiałość druków, wpływający zarówno

na zamiar kontynuacji usługi (w tym także po podwyżce opłat), jak i skłonność do polecenia banku innym osobom.

Zdecydowanie mniej nietrafnych wskazań w zakresie kształtowania elementów jakości usługi bankowej otrzymano natomiast na podstawie macierzy istotność-realizacja w wersji IPA II (opartej na istotności szacowanej). Bardzo wysoka była trafność w zakresie identyfikowania elementów jakości, na których należy skoncentrować działania lub utrzymać dotychczasowy poziom. Jedynie do elementów, których poziom można obniżyć błędnie został zaklasyfikowany jeden - uprzejmość i życzliwość personelu banku, wpływający na wszystkie trzy analizowane przejawy lojalności klientów, a zatem posiadający istotne znaczenie dla kształtowania lojalności.

Tabela 22. Działania w zakresie kształtowania elementów jakości na podstawie macierzy IRPA a ich wpływ na lojalność klientów

Działania na podstawie macierzy IRPA	Liczba elementów jakości	W tym liczba elementów wpływających na		
		skłonność do polecenia banku innym osobom	zamiar kontynuacji usługi	zamiar kontynuacji usługi po podwyżce opłat
można obniżyć poziom	4	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
niski priorytet	4	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)
skoncentrować działania	3	3 (100%)	3 (100%)	3 (100%)
utrzymać	6	6 (100%)	6 (100%)	4 (67%)

Źródło: opracowanie własne

Klasyfikacja elementów jakości usługi bankowej otrzymana w macierzy IRPA wykazuje największe podobieństwo do IPA II, przy czym jest nieznacznie mniej trafna. Pozostaje jednak lepsza od otrzymanej na podstawie macierzy IPA I. Dwa elementy istotne dla kształtowania lojalności zostały zaklasyfikowane w macierzy IRPA do grup, w których dopuszczalne jest obniżenie poziomu realizacji, co byłoby dla banków w takiej sytuacji niekorzystne. Wśród tych elementów są uprzejmość i życzliwość personelu banku oraz jasność i kompletności broszurek i ulotek.

Zastosowany w poprzednim punkcie rozdziału uzupełniony model Kano pozwalał na określenie kierunków działań w zakresie poszczególnych elementów jakości usługi bankowej, podobnie jak trzy scharakteryzowane wcześniej macierze IPA I, IPA II oraz IRPA. W związku z tym zostaną porównane wskazania otrzymane

z uzupełnionego modelu Kano z tymi otrzymanymi na podstawie najlepszej macierzy - IPA II.

Dla każdej czterech grup elementów jakości wyodrębnionych w macierzy IPA II otrzymano klasyfikacje wskazujące na zbliżony kierunek działań. Jedynie w przypadku grupy czterech elementów jakości o niskiej istotności i wysokim poziomie realizacji, których poziom zgodnie z zaleceniami na podstawie macierzy istotność realizacja można obniżyć, znalazł się jeden element, dla którego otrzymano inne wskazanie w uzupełnionym modelu Kano – nie zaniedbywać zupełnie. W przypadku trzech pozostałych natomiast wskazanie w modelu – dopuszczalne porzucenie ze względu na poziom kosztów były w pełni zbieżne.

Dla elementów, którym macierz IPA II przypisywała niski priorytet w związku z ich niską istotnością oraz niskim poziomem realizacji, w uzupełnionym modelu Kano otrzymano wskazania zbieżne - zrezygnować, jeżeli wymagają tego koszty oraz dopuszczalne porzucenie ze względu na koszty.

Tabela 23. Porównanie działań w zakresie kształtowania elementów jakości na podstawie macierzy IPA II oraz uzupełnionego modelu Kano

Działania na podstawie macierzy IPA II	Liczba elementów	Działania na podstawie uzupełnionego modelu Kano	Liczba elementów
można obniżyć poziom	4	dopuszczalne porzucenie ze względu na koszty	3
		nie zaniedbywać zupełnie	1
niski priorytet	3	zrezygnować, jeżeli wymagają tego koszty	2
		dopuszczalne porzucenie ze względu na koszty	1
skoncentrować działania	4	dbać o poziom elementu	1
		koniecznie utrzymać	3
utrzymać	6	dbać o poziom elementu	2
		koniecznie utrzymać	4

Źródło: opracowanie własne

Elementom jakości, na których należy skoncentrować działania na rzecz poprawy ich poziomu odpowiadały w uzupełnionym modelu Kano wskazania dbać o poziom oraz koniecznie utrzymać. Należy przy tym zaznaczyć, że wynikało to z silnego wpływu tych elementów na poziom satysfakcji oraz ich wysokiej istotności. Jednakże w związku z nieuwzględnianiem w uzupełnionym modelu Kano podziału na

elementy o niskim i wysokim poziomie realizacji wskazania te pozostawały mniej precyzyjne i nie określały wprost, że poziom powyższych elementów jakości należy podnieść i nie wystarczy tylko jego utrzymanie.

Ostatniej – czwartej grupie elementów wyróżnionych w macierzy IPA II przypisane zostało zalecenie utrzymania poziomu w związku z wysoką istotnością i wysokim poziomem realizacji. Zbliżony jest charakter działań w zakresie tych elementów, wynikający z uzupełnionego modelu Kano, zgodnie z którym należy dbać o ich poziom lub koniecznie utrzymać.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że zarówno macierz istotność-realizacja (w szczególności w wersji IPA II), jak i uzupełniony model Kano są częściowo komplementarnymi narzędziami, o wysokim stopniu przydatności do kształtowania działań w zakresie jakości usług bankowych. Dokonywany na ich podstawie wybór elementów jakości usługi bankowej, zarówno tych, których poziom należy poprawić, jak i tych, w przypadku których konieczne jest tylko utrzymanie poziomu jest wysoce trafny, biorąc pod uwagę wpływ tych elementów jakości usługi na lojalność klientów.

Powyższe wyniki analiz pozwalają na stwierdzenie wysokiej przydatności ocen jakości usług bankowych do wyodrębniania segmentów klientów o wysokim oraz niskim poziomie lojalności. Potwierdzony został zarówno wpływ jakości usług na satysfakcję klientów, jak i zamiar kontynuacji usługi oraz skłonność do polecenia banku innym osobom. Wyodrębnione segmenty klientów nie są jednak łatwe do prostego zidentyfikowania na podstawie cech demograficznych, gdyż występujące między nimi różnice w zakresie takich cech, jak wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, czy dochód, choć są zauważalne, to nie wykazują statystycznej istotności. Z tego względu ważne jest zindywidualizowane podejście do klienta. Wyniki te ukazują z jednej strony, że jakość usług bankowych stanowi ważne źródło przewagi konkurencyjnej w sektorze bankowym, z drugiej zaś pozwalają na stwierdzenie, że dla właściwego dotarcia do klientów najbardziej lojalnych duże znaczenie mają systemy CRM.

W dalszej części pracy zostaną przeprowadzone analizy mające na celu zbadanie trwałości przewagi konkurencyjnej budowanej na jakości świadczonych usług. Zostanie również poddany ocenie wpływ jakości usług świadczonych przez banki dla klientów indywidualnych na osiąganą przez nie pozycję konkurencyjną w sektorze bankowym, zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

6. WPŁYW JAKOŚCI USŁUG NA POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ BANKÓW

6.1. Metodyka badań

W niniejszej części pracy zostanie podjęta próba kwantyfikacji zależności występujących między jakością usług dla klientów indywidualnych oraz pozycją konkurencyjną banków, a także oceniana będzie trwałość przewagi konkurencyjnej budowanej na jakości usług. Badanie relacji między jakością usług świadczonych przez wszystkie banki działające w Polsce oraz ich pozycją konkurencyjną jest utrudnione ze względu na brak pełnych danych dotyczących poszczególnych banków. Problem ten dotyczy w największym stopniu ocen jakości usług bankowych. Z powyższego względu analizy, których wyniki zostaną scharakteryzowane w tym rozdziale zostaną przeprowadzone w odniesieniu do grupy piętnastu banków, dla których były dostępne dane o jakości usług świadczonych dla klientów indywidualnych³⁰⁰. Oceny jakości dla poszczególnych banków będą pochodziły z rankingów Przyjazny Bank, sporządzanych na podstawie badań realizowanych metodą mystery shopping³⁰¹, dotyczących jakości usług bankowych. Dane te prezentują uproszczony obraz rzeczywistego poziomu jakości usług oferowanych klientom indywidualnym. Z kolei pozycja konkurencyjna będzie oceniana przy pomocy wskaźnika rentowności kapitału ROE oraz miernika taksonomicznego, skonstruowanego w oparciu o dane pochodzące z Gazety Bankowej.

Pierwszy ranking Przyjazny Bank z 2003 roku powstał w oparciu o wyniki badania przeprowadzonego przez firmę ARC Rynek i Opinia. Ankieterzy odwiedzali

³⁰⁰ Zostały wybrane te banki, dla których były dostępne oceny jakości usług przynajmniej dla czterech lat w okresie 2003-2008.

³⁰¹ Metoda mystery shopping (tajemniczy klient) stosowana do badania jakości usług polega na sprawdzeniu przez ankieterów poziomu realizacji typowych, najbardziej charakterystycznych dla danej branży i segmentu klientów usług, a następnie wypełnieniu kwestionariusza obejmującego najważniejsze elementy procesu świadczenia usługi. Badanie to różni się od innych stosowanych do pomiaru jakości usług tym, że informacje o jakości nie są pozyskiwane bezpośrednio od klientów, tylko poprzez badania usługi przez osoby spoza przedsiębiorstwa lub też z przedsiębiorstwa, lecz nie znane pracownikom świadczącym usługi. Dodatkową zaletą metody jest możliwość jej zastosowania dla oceny kwalifikacji personelu obsługi do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami powstającymi przy rezygnacji przez klienta z usługi lub przy składaniu reklamacji. Szerzej m.in. w: K. Opolski (red.), *Monitorowanie jakości w banku*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 111-116; A. Styś (red.), *Marketing usług...* op. cit., s. 98-99; A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług...* op. cit., s. 140-143

po pięć oddziałów każdego banku i dokonywali oceny realizacji takich operacji jak otwarcie konta, wyrobienie karty płatniczej oraz zlecenie przelewu przez telefon. Ocena końcowa mogła wynosić maksymalnie 40 punktów i obejmowała cztery obszary – placówkę bankową, obsługę w oddziale, obsługę przez telefon oraz obsługę przez Internet³⁰².

W kolejnych latach stosowana była nieco zmieniona metodologia, przy czym w 2004 i 2005 roku badania były przeprowadzane przez Pracownię Badań Społecznych. Placówki każdego banku odwiedzało 12 ankietatorów, którzy otwierali konto osobiste w banku, a później zamykali je. Maksymalna ocena – oznaczająca bank idealny mogła wynieść 400 punktów i powstawała na bazie ocen czterech obszarów, takich jak: wygląd i placówka (w tym godziny otwarcia, czas oczekiwania, urządzenie oddziału), jakość obsługi (w tym kultura i kompetencje personelu banku), umiejętność pozyskania klienta, a także prostota procedur związanych z otwieraniem oraz zamykaniem konta osobistego³⁰³.

W następnych latach od 2006 do 2008 badanie przeprowadzane było przez TNS OBOP, przy czym metodologia pozostała zbliżona do tej stosowanej przez Pracownię Badań Społecznych. Oceniane operacje polegały na otwarciu konta, złożeniu przelewu oraz zamknięciu konta. Zwiększona została też próba badawcza i w latach 2006-2007 dobierano po 20 placówek każdego banku, a w roku 2008 do próby dobrano 450 oddziałów 22 różnych banków, przy czym liczba oddziałów losowanych dla danego banku zależała od całkowitej liczby jego placówek³⁰⁴.

Przy wyznaczaniu taksonomicznego miernika rozwoju, który obok wskaźnika ROE będzie traktowany jako miernik pozycji konkurencyjnej zazwyczaj stosowana jest metoda sum standaryzowanych wartości³⁰⁵. Zestaw wskaźników dobranych jako

³⁰² P. Włodarczyk, Przyjazny bank Newsweeka, Newsweek, 7.09.2003, s. 50-57

³⁰³ P. Włodarczyk, Wizje i prowizje. Przyjazny bank Newsweeka, Newsweek 5.09.2004 s. 28-33; P. Włodarczyk, Pierwsza Liga. Przyjazny bank Newsweeka, Newsweek 4.09.2005

³⁰⁴ R. Pisera, Bank do poprawy. Przyjazny bank Newsweeka, Newsweek 1.10.2006, s. 69-71; W. Surmacz, Tajni agenci w akcji. Ranking banków Newsweeka, Newsweek 30.09.2007, s. 54-58; W. Surmacz, Złość na bank, Ranking banków Newsweeka i TNS OBOP, Newsweek 28.09.2008, s. 63-67

³⁰⁵ J. Pocięcha, B. Podolec, A. Sokołowski, K. Zając, Metody taksonomiczne w badaniach społeczno-ekonomicznych, PWN, Warszawa 1988, s. 68-71

cechy diagnostyczne tworzy macierz X (zawierającą n wskaźników efektywności dla m banków)

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}$$

Poszczególne zmienne podlegają przekształceniom zgodnie z następującymi wzorami:

$$\text{dla stymulant} \quad x'_{ij} = x_{ij} \quad (1)$$

$$\text{dla destymulant} \quad x'_{ij} = \max_i x_{ij} - x_{ij} \quad (2)$$

Z zestawu zmiennych, na podstawie analizy wartości współczynników zmienności oraz współczynników korelacji dokonywany jest dobór cech diagnostycznych³⁰⁶. Wybrane cechy diagnostyczne poddawane są standaryzacji wartości zmiennych wyznaczając wskaźniki z_{ij} zgodnie ze wzorem:

$$z_{ij} = \frac{x'_{ij} - \bar{x}'_j}{S_j}$$

gdzie:

$\bar{x}'_j$ - to średnia arytmetyczna wartości j -go skorygowanego wskaźnika

S_j – odchylenie standardowe j -go skorygowanego wskaźnika

Określający pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa miernik taksonomiczny (W_i) wyznaczany jest natomiast podstawie wzoru:

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^n z_{ij}^*}{\sum_{j=1}^n \max\{z_{ij}^*\}}$$

gdzie:

$$z_{ij}^* = z_{ij} + |\min\{z_{ij}\}|$$

³⁰⁶ A. Młodak, Analizy taksonomiczne w statystyce regionalnej, Difin, Warszawa 2006, s. 23-33, A. Zeliaś (red.) Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 127-134

6.2. Trwałość przewagi konkurencyjnej budowanej na jakości usług w sektorze bankowym

Jakość usług uznawana jest za źródło trwałej przewagi konkurencyjnej w związku z niemożliwością natychmiastowego osiągnięcia (nawet przy ponoszeniu wysokich nakładów) poziomu usług świadczonych przez konkurencję. Wynika to z konieczności połączenia wielu czynników – nie wystarczy tylko sama technologia albo jedynie odpowiednio przygotowany, kompetentny personel do obsługi klienta. Ponadto postrzegana przez klienta jakość usług jest odzwierciedleniem jego wyobrażeń o usługach świadczonych przez bank i pozostaje pod wpływem m.in. wcześniejszych doświadczeń oraz opinii innych osób.

W dalszej części zostanie przeprowadzone weryfikacja trwałości przewagi konkurencyjnej budowanej na jakości usług. Analiza zostanie przeprowadzona na podstawie ocen z rankingu Przyjazny Bank, dla 15 wybranych banków i będzie obejmowała lata 2003-2008. Wybór 15 banków został dokonany ze względu na zamiar dokonania porównań w dłuższym okresie i ograniczoną liczbę instytucji klasyfikowanych w kolejnych rankingach. W pierwszym rankingu w 2003 roku znalazło się 13 banków, zaś w kolejnych latach liczba ta wzrastała i w 2008 sklasyfikowane zostały 22 banki.

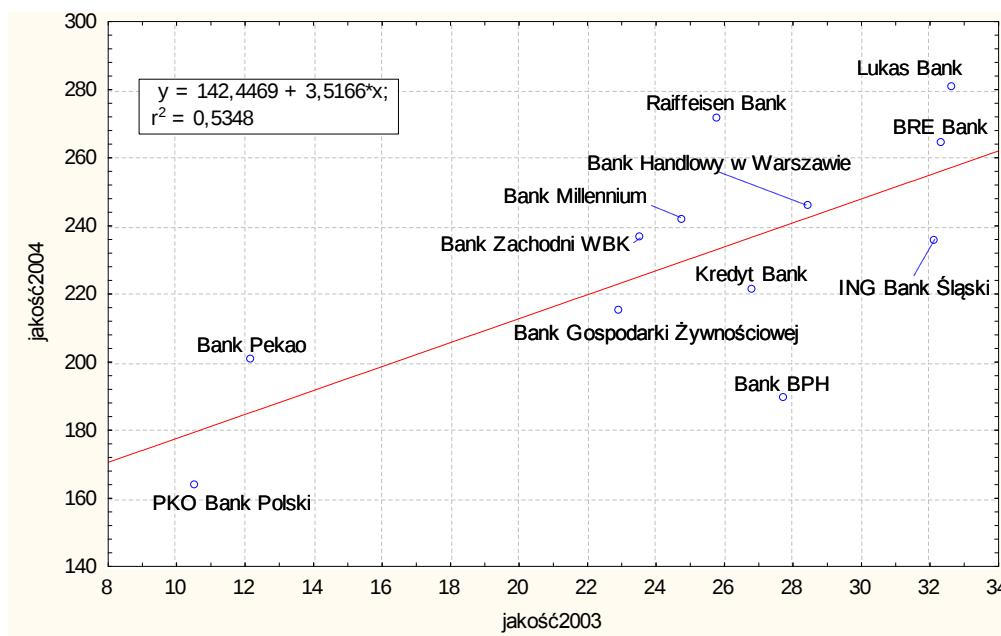
Trwałość przewagi konkurencyjnej budowanej przez bank w oparciu o jakość usług potwierdzają zamieszczone wyniki analizy (tabela 24) Dla kolejnych lat od 2004 do 2008 potwierdzono wpływ ocen jakości z poprzedniego roku na ocenę otrzymywaną w danym roku. W modelach tych zmienne objaśniające były statystycznie istotne, jak wskazują wartości statystyk t-Studenta. Również wartości statystyki F dla całych modeli potwierdzały ich statystyczną istotność. Oszacowane modele ekonometryczne wyjaśniające kształtowanie się ocen w danym roku na podstawie ocen w poprzedniego roku posiadały współczynniki determinacji w przedziale od 0,48 do 0,68, co oznacza, że wyjaśniały kształtowanie się jakości usług w 48-68%.

**Tabela 24. Wpływ ocen jakości z okresów poprzedzających na oceny
w danym roku**

Zmienna objaśniana	Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Standardowy błąd szacunku	Statystyka t-Studenta	Poziom istotności
jakość2004	wyraz wolny	142,447	26,893	5,297	0,000
	jakość2003	3,517	1,037	3,391	0,007
		R^2	S_E	F	p
		0,535	24,697	11,497	0,007
jakość2005	wyraz wolny	118,619	24,821	4,779	0,001
	jakość2004	0,474	0,107	4,449	0,001
		R^2	S_E	F	p
		0,643	12,213	19,791	0,001
jakość2006	wyraz wolny	-33,661	70,447	-0,478	0,641
	jakość2005	1,154	0,310	3,724	0,003
		R^2	S_E	F	p
		0,516	21,383	13,871	0,003
jakość2007	wyraz wolny	118,137	35,617	3,317	0,006
	jakość2006	0,533	0,155	3,440	0,004
		R^2	S_E	F	p
		0,477	17,188	11,833	0,004
jakość2008	wyraz wolny	63,006	35,302	1,785	0,098
	jakość2007	0,766	0,147	5,224	0,000
		R^2	S_E	F	p
		0,677	17,188	27,289	0,000
jakość2008	wyraz wolny	195,237	19,062	10,242	0,000
	jakość2003	2,119	0,732	2,894	0,015
		R^2	S_E	F	p
		0,432	12,561	8,373	0,015
jakość2008	wyraz wolny	74,278	35,269	2,106	0,055
	jakość2004_2007	0,747	0,152	4,910	0,000
		R^2	S_E	F	p
		0,650	17,507	24,104	0,000
R^2 – współczynnik determinacji		S_E – standardowy błąd szacunku modelu			
F – statystyka F		p – poziom istotności statystyki F			

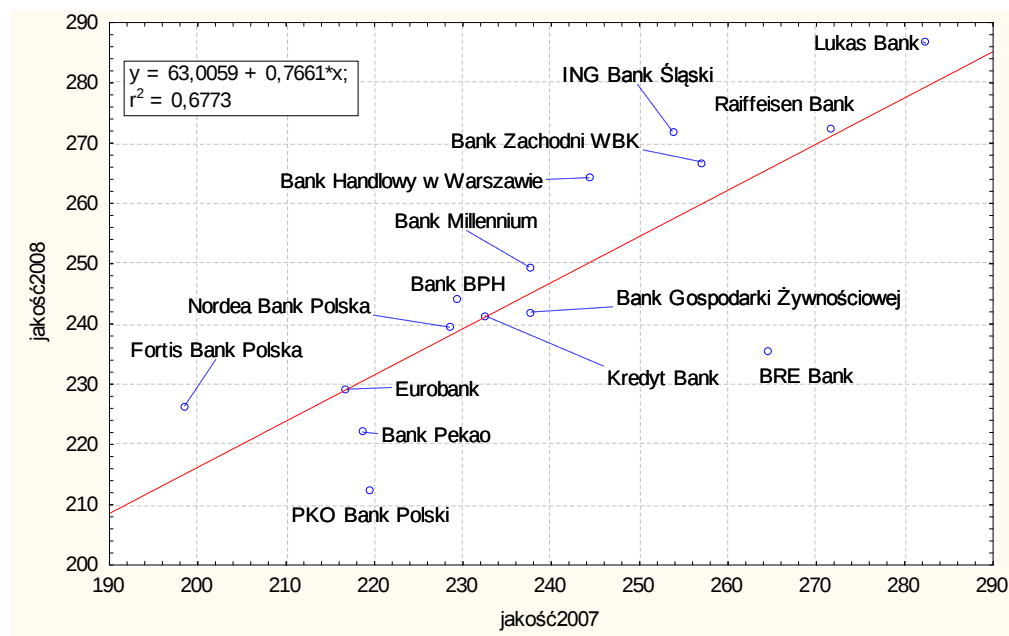
Źródło: opracowanie własne

Wykres 41. Relacja między ocenami jakości w 2003 i 2004 roku



Źródło: opracowanie własne

Wykres 42. Relacja między ocenami jakości w 2007 i 2008 roku



Źródło: opracowanie własne

Najsilniejszy wpływ ocen jakości z poprzedniego roku wystąpił w roku 2008. Z kolei największa wartość współczynnika przy zmiennej objaśniającej (z pominięciem pierwszego modelu, w którym zmienna objaśniająca – oceny jakości z 2003 roku przyjmowała wartości z przedziału do 40 punktów) wystąpiła w 2007

roku i wynosiła 1,154, co oznacza iż jeden punkt otrzymany w 2006 roku zapewniał bankowi przeciętnie 1,154 punktu w roku następnym. We wcześniejszych latach (2004-2006), jak również w roku następnym (2008) jeden punkt z roku poprzedniego zapewniał od 0,474 do 0,766 punktu w danym roku.

W celu ustalenia wpływu nie tylko oceny jakości z roku poprzedniego, ale również z lat wcześniejszych, zostały oszacowane trzy dodatkowe modele wyjaśniające kształtowanie się jakości usług dla klientów indywidualnych w 2008 roku. W pierwszym modelu jako zmienne objaśniające przyjęto oceny jakości z lat 2003-2007 (łącznie pięć zmiennych), a następnie metodą regresji krokowej postępującej oszacowano model. Jednak jedyną zmienną, która pozostała w modelu były oceny jakości z roku 2007, co oznacza, że wywierały silniejszy wpływ od ocen z lat wcześniejszych. W związku tym oszacowane zostały dwa dalsze modele z jedną zmienną objaśniającą. W pierwszym przypadku zmienną tą były oceny jakości z 2003 roku, w drugim zaś średnie oceny z lat 2004-2007. W obydwu modelach zmienne objaśniające okazały się statystycznie istotne. Ponadto wartości statystyki F potwierdziły istotność otrzymanych modeli. Jednakże współczynniki determinacji były w tym przypadku niższe od modelu w którym zmienną objaśniającą były oceny jakości z roku bezpośrednio poprzedzającego (2007), gdyż wynosiły 0,43 i 0,65. Osłabianie zależności między ocenami jakości przy przyjmowaniu jako zmiennych objaśniających ocen z bardziej odległych okresów oznacza, że wraz z upływem czasu, bank może poprawić swoją pozycję pod względem jakości usług w stosunku do konkurentów. Jednakże fakt występowania statystycznie istotnych zależności między jakością usług w 2003 oraz 2008 roku świadczy iż można ją uznać za źródło trwałej przewagi konkurencyjnej w sektorze bankowym w Polsce.

Porównanie pozycji poszczególnych banków pod względem jakości świadczonych usług potwierdza również dosyć dużą ich stabilność. Odchylenie standardowe dla sześciu spośród piętnastu banków wynosi poniżej 2, zaś tylko dla czterech przekracza 3. Do banków o najbardziej stabilnej pozycji należą PKO BP zajmujący miejsca od 12 do 15, Bank Millennium, osiągający pozycje od 5 do 9 oraz Lukas Bank, znajdujący się na pozycjach od 1 do 5. Z drugiej strony można też

wskazać banki, które w jednym roku notowały znaczącą poprawę lub silne pogorszenie pozycji pod względem jakości, przy dosyć stabilnym kształtowaniu się jej w pozostałych latach. Do banków tych należą BRE Bank, Kredyt Bank, Bank Pekao oraz Fortis Bank Polska.

Pozycja banków oferujących usługi o najwyższej jakości (Lukas Bank, Raiffeisen, ING Bank Śląski oraz BRE Bank), mimo występowania okresów słabszych, pozostaje dosyć silna i stabilna. Wśród piętnastu analizowanych banków znajduje się tylko jeden – Bank Zachodni WBK, którego pozycja wykazywała stałą tendencję do poprawy i w efekcie przesunął się pomiędzy 2003 i 2008 rokiem z 10 na 4 miejsce pod względem jakości świadczonych klientom indywidualnym usług.

**Tabela 25. Klasyfikacja wybranych banków pod względem jakości usług
w latach 2003-2008**

Bank	2003	2004	2005	2006	2007	2008	średnia	Odchylenie standardowe
Lukas Bank	1	1	2	5	1	1	1,8	1,6
Raiffeisen Bank	8	2	1	1	2	2	2,7	2,7
ING Bank Śląski	3	7	4	2	5	3	4,0	1,8
BRE Bank	2	3	3	4	3	11	4,3	3,3
Bank Zachodni WBK	10	6	7	6	4	4	6,2	2,2
Bank Handlowy w Warszawie	4	4	9	11	6	5	6,5	2,9
Bank Millennium	9	5	6	7	8	6	6,8	1,5
Kredyt Bank	7	9	14	3	9	9	8,5	3,6
Bank BPH	5	12	8	10	10	7	8,7	2,5
Bank Gospodarki Żywnościowej	11	10	11	12	7	8	9,8	1,9
Eurobank	-	8	10	8	14	12	10,4	2,6
Nordea Bank Polska	-	-	13	9	11	10	10,8	1,7
Bank Pekao	12	11	5	14	13	14	11,5	3,4
Fortis Bank Polska	6	-	12	13	15	13	11,8	3,4
PKO Bank Polski	13	13	15	15	12	15	13,8	1,3

Źródło: opracowanie własne

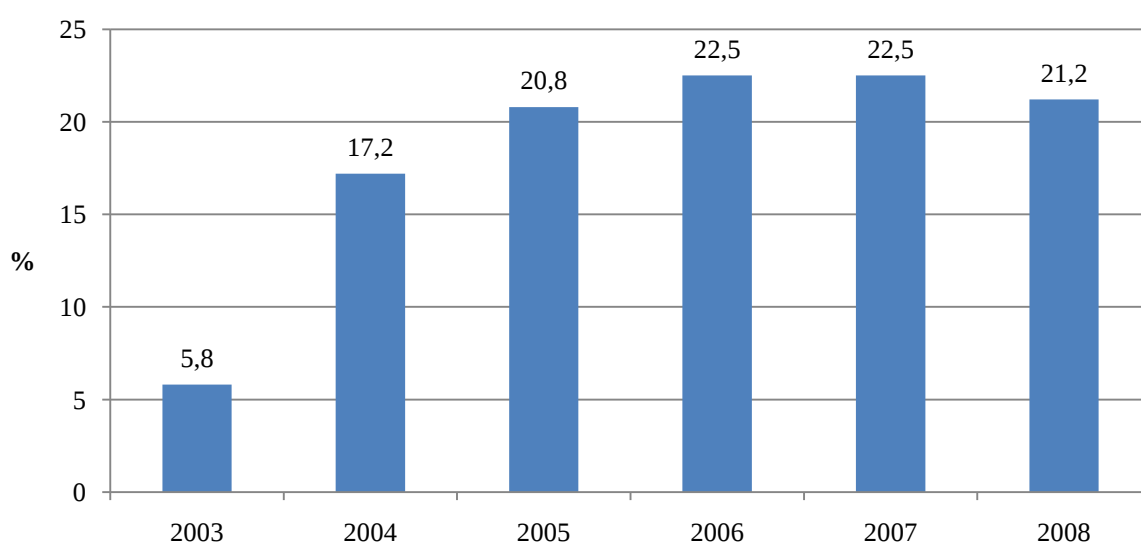
Wyniki powyższe potwierdzają wnioski wynikające z analizy regresji. Mimo krótkookresowego pogorszenia, lub poprawy pozycji większość z banków zajmuje dosyć stabilne pozycje pod względem jakości oferowanych usług. Wahania te można uznać za przyczyny osłabiania siły zależności w oszacowanych wcześniej modelach. Mimo to jakość usług pozwala osiągnąć trwałą przewagę nad konkurentami, a tylko

nielicznym bankom, których silną stroną nie jest jakość usług, może powieść się w dłuższym okresie program poprawy jakości i poprzez osiągnięcie wyróżniającej pod tym względem pozycji na tle konkurentów zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na jakości usług. Należy jednak zaznaczyć, że w kolejnych latach, wraz z wydłużaniem się okresu, dla którego będzie można dokonać oceny stabilności pozycji banków w zakresie jakości usług, a także badać relacje metodą regresji, wnioski na temat trwałości przewagi konkurencyjnej będą zyskiwały silniejsze poparcie w danych empirycznych.

6.3. Ocena pozycji konkurencyjnej banków

Podstawowym i najczęściej stosowanym miernikiem pozycji konkurencyjnej jest wskaźnik ROE. Jednakże w wielu publikacjach zwraca się uwagę na pewną zawodność tej miary, w szczególności przy analizie ograniczonej do jednego roku³⁰⁷. Okresowo bank o silnej pozycji konkurencyjnej może notować spadek rentowności prowadzonej działalności, co nie oznacza trwałej zmiany. Częściowo mankament ten można wyeliminować analizując kształtowanie się wskaźnika ROE w dłuższym okresie.

Wykres 43. Wskaźniki ROE dla sektora bankowego w latach 2003-2008

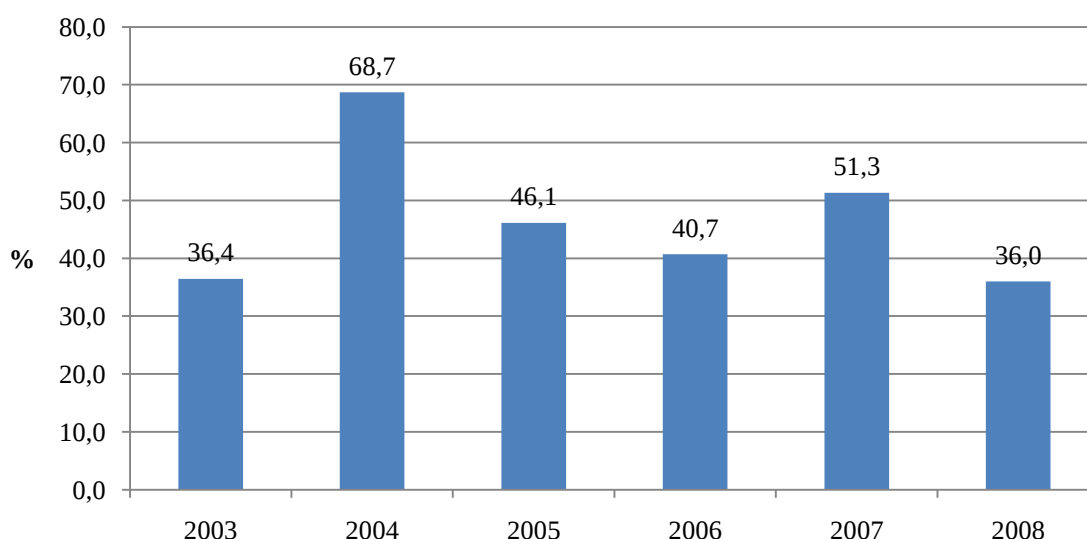


Źródło: opracowanie własne

³⁰⁷ Szerzej w: A. Jonas, Strategie konkurencji... op.cit., s.16; M. Olczyk, op.cit., s. 47-48

Wskaźnik rentowności kapitału dla całego sektora bankowego w 2003 roku kształtował się na niskim poziomie (5,8%), po czym w kolejnym roku wzrósł niemal trzykrotnie (do 17,2%). W następnych czterech latach (2005-2008) wskaźnik ROE był niemal czterokrotnie wyższy niż w 2003 roku i wykazywał tylko niewielkie wahania, utrzymując się na wysokim, dosyć stabilnym poziomie w przedziale od 20,8% do 22,5%.

**Wykres 44. Najwyższe wskaźniki ROE banków komercyjnych
w latach 2003-2008**



Źródło: opracowanie własne

Najwyższe wskaźniki ROE osiągnięte przez poszczególnych banki komercyjne w latach 2003-2008 wynosiły od 36% do 68,7% i były wyższe od 70% (w 2008 roku) do aż 530% (w 2003 roku) od wskaźników ROE dla całego sektora w danym roku. Najwyższe wskaźniki rentowności w kolejnych latach osiągały takie banki jak Lukas Bank (2003-2005), Eurobank (2006 i 2008) oraz Bank BPH (2007). Warto przy tym zauważyć, że jedynymi bankami, zajmującymi w latach 2003-2008 przynajmniej 4 miejsce pod względem wysokości wskaźnika ROE były PKO BP i Lukas Bank, posiadające tym samym najsilniejszą pozycję konkurencyjną. Banki te osiągały wskaźniki rentowności przeciętnie wyższe o 173% (Lukas Bank) oraz 102% (PKO BP) od ROE dla całego sektora.

Z kolei ujemne wskaźniki ROE wystąpiły tylko w latach 2003-2005 i dotyczyły w danym roku najwyżej dwóch banków. W całym okresie 2003-2008 najgorzej prezentowały się posiadające najslabszą pozycję konkurencyjną Nordea Bank Polski oraz Bank Gospodarki Żywnościowej, jako jedyne zajmujące w każdym roku miejsca od 10 do 15. Wskaźniki rentowności tych dwóch banków wynosiły przeciętnie tylko 24% wartości wskaźnika ROE dla całego sektora i nawet w najlepszym roku (2008 – Nordea Bank Polska) sięgały jedynie 62%.

Tabela 26. Klasyfikacja wybranych banków pod względem wartości wskaźnika ROE w latach 2003-2008

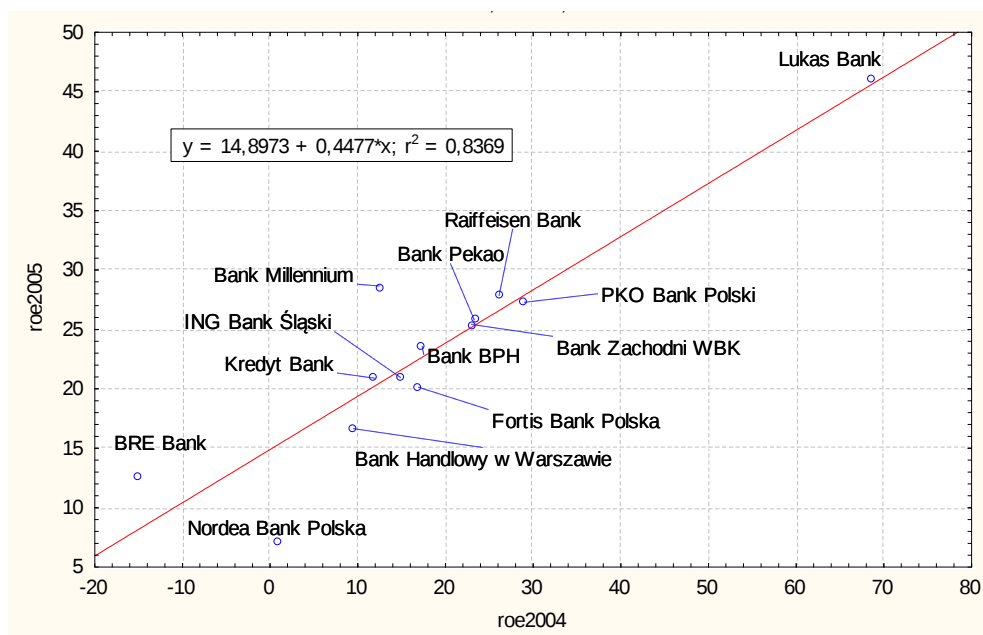
Bank	2003	2004	2005	2006	2007	2008	średnia	Odchylenie standardowe
Lukas Bank	1	1	1	2	4	4	2,2	1,5
PKO Bank Polski	2	2	4	3	3	3	2,8	0,8
Eurobank	-	-	15	1	2	1	4,8	6,8
Raiffeisen Bank	3	3	3	8	7	6	5,0	2,3
Bank Pekao	4	4	5	5	12	2	5,3	3,4
Bank BPH	5	6	7	6	1	13	6,3	3,9
Bank Zachodni WBK	8	5	6	9	5	5	6,3	1,8
Bank Millennium	9	9	2	4	11	12	7,8	4,0
Bank Handlowy w Warszawie	7	11	11	11	6	7	8,8	2,4
ING Bank Śląski	11	8	8	10	8	10	9,2	1,3
Kredyt Bank	14	10	9	7	9	9	9,7	2,3
Fortis Bank Polska	6	7	10	12	13	14	10,3	3,3
BRE Bank	12	13	12	13	10	8	11,3	2,0
Nordea Bank Polska	13	12	13	14	15	11	13,0	1,4
Bank Gospodarki Żywnościowej	10	-	14	15	14	-	13,3	2,2

Źródło: opracowanie własne

Współczynniki determinacji dla zbudowanych modeli wyjaśniających wartość wskaźnika ROE dla danego roku na podstawie wartości tego wskaźnika, osiąganego przez bank w roku poprzednim wynosiły od 0,056 (2006) do 0,837 (2005), przy czym aż w trzech spośród pięciu modeli współczynniki te ukształtowały się na bardzo niskim poziomie (poniżej 0,17), z powodu występowania kilku obserwacji odstających, których wyeliminowanie przyniosłoby dosyć znaczną poprawę dopasowania. Statystyki t-Studenta wskazywały, że zmienne objaśniające w tych modelach są statystycznie nieistotne. Z kolei w pozostałych dwóch modelach (dla

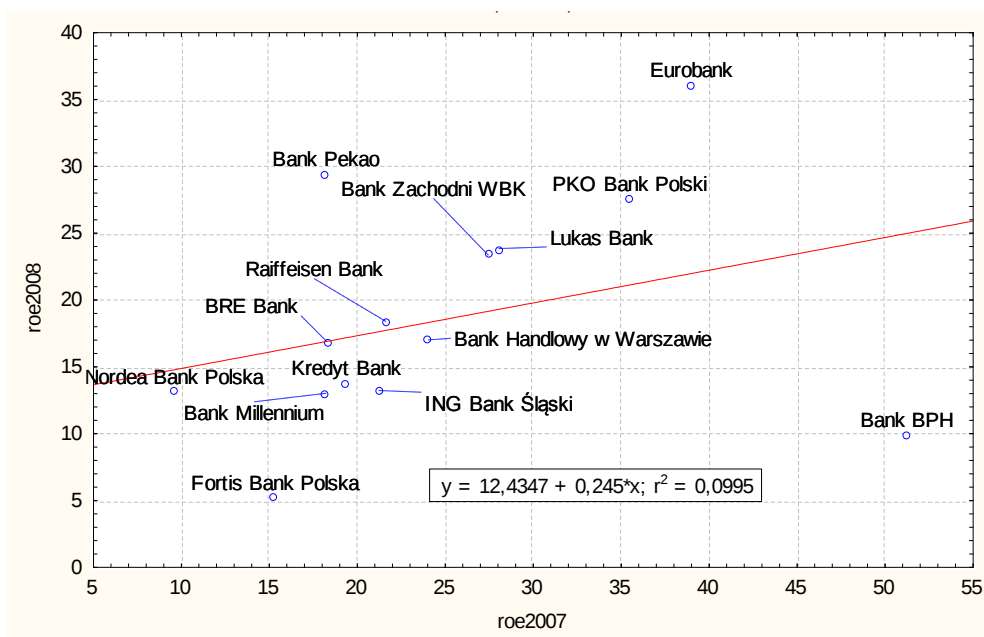
2005 oraz 2007 roku) zmienne objaśniające były statystycznie istotne, a ich współczynniki wynosiły od 0,45 do 0,77, co oznacza, że dosyć znaczące przełożenie wartości wskaźnika ROE z 2004 roku na 2005 oraz z 2006 na 2007.

Wykres 45. Relacja między wskaźnikami ROE w 2004 i 2005 roku



Źródło: opracowanie własne

Wykres 46. Relacja między wskaźnikami ROE w 2007 i 2008 roku



Źródło: opracowanie własne

Uwzględnianie jako zmiennych objaśniających poziom wskaźnika ROE w 2008 roku zestawu wskaźników z lat 2003-2007 nie przynosiło korzystnego rezultatu, gdyż wszystkie zmienne objaśniające były statystycznie nieistotne i w regresji krokowej postępującej były eliminowane. Również średnia wartość ROE za lata 2003_2007 jako zmienna objaśniająca była statystycznie nieistotna w modelu.

Tabela 27. Wpływ wskaźników ROE z okresów poprzedzających na ROE w danym roku

Zmienna objaśniana	Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Standardowy błąd szacunku	Statystyka t-Studenta	Poziom istotności
ROE2004	wyraz wolny	18,080	5,057	3,576	0,004
	ROE2003	0,239	0,164	1,455	0,174
		R^2	S_E	F	p
		0,161	18,198	2,118	0,174
ROE2005	wyraz wolny	14,897	1,551	9,605	0,000
	ROE2004	0,448	0,060	7,513	0,000
		R^2	S_E	F	p
		0,837	3,928	56,451	0,000
ROE2006	wyraz wolny	20,218	4,454	4,539	0,001
	ROE2005	0,169	0,191	0,884	0,393
		R^2	S_E	F	p
		0,057	9,080	0,782	0,393
ROE2007	wyraz wolny	5,839	6,606	0,884	0,393
	ROE2006	0,771	0,263	2,932	0,012
		R^2	S_E	F	p
		0,398	8,865	8,595	0,012
ROE2008	wyraz wolny	12,435	5,743	2,165	0,051
	ROE2007	0,245	0,213	1,152	0,272
		R^2	S_E	F	p
		0,100	8,336	1,327	0,272

Źródło: opracowanie własne

Po analizie wykresów rozrzutu danych dla trzech modeli charakteryzujących się brakiem istotności zmiennych objaśniających, a następnie wyeliminowaniu w każdym przypadku pojedynczych banków odstających, osiągających ujemny lub bardzo wysoki wskaźnik ROE otrzymano znaczną poprawę dopasowania modeli do danych

empirycznych. W przypadku modelu dla 2008 roku wyeliminowano Bank BPH, dla 2006 Eurobank i dla 2004 Kredyt Bank. W każdym z trzech modeli uzyskano statystyczną istotność zmiennych objaśniających, a współczynniki znajdujące się przy nich przyjęły wartości od 0,71 (2006) do 1,46 (2004). Modele te posiadały współczynniki determinacji wynoszące od 0,59 do 0,81. Otrzymane wyniki wskazują zatem na występowanie wpływu posiadanej przez banki pozycji konkurencyjnej (przejawiającej się w poziomie ich rentowności) z danego roku na pozycję osiąganą w roku następnym, jednak brak statystycznie istotnego wpływu ROE z 2003 oraz średniego ROE z lat 2003-2007 na ROE w roku 2008 wskazuje na brak trwałości pozycji w długim okresie. Świadczy to równocześnie o możliwości poprawy pozycji w długim okresie, jak i również jej pogorszenia w zależności od posiadanych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Tabela 28. Wpływ wskaźników ROE z okresów poprzedzających na ROE w danym roku po eliminacji obserwacji odstających

Zmienna objaśniana	Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Standardowy błąd szacunku	Statystyka t-Studenta	Poziom istotności
ROE2004	wyraz wolny	4,237	3,934	1,077	0,307
	ROE2003	1,458	0,258	5,641	0,000
		R^2	S_E	F	p
		0,761	10,140	31,817	0,000
ROE2006	wyraz wolny	6,685	2,413	2,771	0,017
	ROE2005	0,712	0,100	7,089	0,000
		R^2	S_E	F	p
		0,807	3,633	50,260	0,000
ROE2008	wyraz wolny	0,955	4,831	0,198	0,847
	ROE2007	0,799	0,200	3,989	0,002
		R^2	S_E	F	p
		0,591	5,600	15,916	0,002

Źródło: opracowanie własne

Rozwinięciem analizy rentowości jest macierz zyskowość-wzrost, która pozwala na dokonanie podziału banków na cztery grupy. Metoda ta łączy ocenę pozycji konkurencyjnej banku na podstawie wskaźnika rentowności z tempem wzrostu aktywów. W pierwszej grupie (franchise), wśród banków o najkorzystniejszej sytuacji,

osiągających ponadprzeciętną rentowność, a także większy od średniego przyrost aktywów, w 2003 roku znalazły się 3 banki – Fortis Bank, Bank BPH oraz Raiffeisen Bank. Z kolei w drugiej grupie (harvest) są także 3 banki, które osiągały jednak przy wyższej od przeciętnej rentowności, niższy od średniego przyrost aktywów. Były to PKO BP, Pekao oraz Lukas Bank. Do trzeciej grupy (unprofitable growth) należą z kolei Eurobank, Nordea Bank Polska oraz BRE Bank, notujące niższą niż średnia rentowność, jednak rozwijające się dynamiczniej i osiągające wyższy od przeciętnego rynkowego wzrost aktywów. Ostatnia grupa (underperformer) zawiera natomiast te banki, które były w najgorszej sytuacji, gdyż osiągały niższą od przeciętnej rentowność, a ich aktywa przyrastały wolniej od średniego rynkowego tempa wzrostu. Do grupy tej należało aż 6 banków – Bank Gospodarki Żywnościowej, Kredyt Bank, Bank Handlowy w Warszawie, Bank Millennium, Bank Zachodni WBK oraz ING Bank Śląski.

Tabela 29. Klasyfikacja wybranych banków w macierzy zyskowość-wzrost w latach 2003-2008

Bank	Klasyfikacja
Bank Zachodni WBK	franchise
Eurobank	franchise
Lukas Bank	franchise
Raiffeisen Bank	franchise
Bank BPH	harvest
Bank Pekao	harvest
PKO Bank Polski	harvest
Bank Millennium	unprofitable growth
BRE Bank	unprofitable growth
Fortis Bank Polska	unprofitable growth
ING Bank Śląski	unprofitable growth
Nordea Bank Polska	unprofitable growth
Bank Gospodarki Żywnościowej	underperformer
Bank Handlowy w Warszawie	underperformer
Kredyt Bank	underperformer

Źródło: opracowanie własne

W kolejnych latach pozycje w macierzy siedmiu spośród piętnastu banków przynajmniej czterokrotnie były takie same. W całym okresie 2003-2008 swoją

pozycję zachowywały tylko dwa banki - PKO BP należący do grupy harvest oraz Nordea Bank Polska z grupy unprofitable growth. Z kolei pięciokrotnie tą samą pozycję w macierzy zajmowały cztery kolejne banki – Pekao (harvest), Bank Gospodarki Żywnościowej (underperformer), Bank Handlowy w Warszawie (underperformer) oraz Fortis Bank Polska (unprofitable growth). Czterokrotnie do tej samej grupy został zaklasyfikowany tylko Lukas Bank (franchise).

Aby wyeliminować trudności z klasyfikacją pozostałych banków wyznaczone zostały średnie wskaźniki rentowności oraz średnie indeksy wzrostu aktywów w latach 2003-2008, na podstawie których przyporządkowano banki do poszczególnych części macierzy dla dłuższego – sześcioletniego okresu.

W najkorzystniejszej sytuacji w latach 2003-2008 znajdowały się cztery banki zaklasyfikowane do grupy franchise o ponadprzeciętnej rentowności i dynamice wzrostu – Bank Zachodni WBK, Eurobank, Lukas Bank oraz Raiffeisen Bank. Poza jednym wyjątkiem (BZ WBK) są to banki należące do najmniejszych wśród piętnastu banków wybranych do analizy.

Z kolei w grupie harvest znalazły się banki posiadające największe udziały w sektorze bankowym – PKO BP i Pekao, a także Bank BPH, który w 2008 roku znalazł się już w grupie underperformer (w związku z przejęciem znacznej części oddziałów i aktywów przez Pekao) i w kolejnych latach raczej już nie będzie w dotychczasowej grupie harvest. W latach 2003-2008 trzy powyższe banki cechowała jednak przeciętnie wyższa niż dla całego sektora rentowność, przy niestety niższej dynamice wzrostu oznaczającej zmniejszanie się udziałów w rynku.

Do grupy unprofitable growth zaliczonych został pięć banków - Bank Millennium, BRE Bank, Fortis Bank Polska, ING Bank Śląski oraz Nordea Bank Polska. Są to banki o zróżnicowanej wielkości aktywów, przy czym dwa największe (ING Bank Śląski i BRE Bank) znacząco zmniejszały dystans do największego banku w sektorze, a ich aktywa stanowiące w 2003 roku odpowiednio 33% i 36% aktywów PKO BP w 2008 roku osiągały 52% i 54%. Najszybciej jednak zwiększały się aktywa dwóch najmniejszych w grupie banków – Fortis Bank Polska (z 5,4% do 14,8% aktywów PKO BP) i Norda Bank Polska (z 4,8% do 11,7%). Banki te w związku

z bardzo silnym wzrostem osiągały niższą od przeciętnej rynkowej rentowność.

Ostatnia grupa underperformer zawiera trzy banki, o najsłabszej pozycji konkurencyjnej wśród 15 wybranych banków – o niższej od przeciętnej rentowności oraz słabszej od całego sektora dynamice wzrostu aktywów. Skutkiem takiej sytuacji był spadek relacji ich aktywów do największego banku (PKO BP) pomiędzy 2003 i 2008 w przypadku Banku Handlowego w Warszawie (z 39,4% do 31,6%) oraz BGŻ (z 19,6% do 16,3%), a także tylko nieznaczny wzrost w przypadku Kredyt Banku (z 27,9% do 28,8%).

Wśród metod oceny pozycji konkurencyjnej istotną rolę odgrywają również metody taksonomiczne, uznawane za najbardziej obiektywne ze względu na bazowanie na szerszym zestawie wskaźników dotyczących różnych aspektów konkurencyjności przedsiębiorstwa³⁰⁸.

Tabela 30. Zestaw zmiennych do wyboru cech diagnostycznych

Symbol	Zmienna
anz	Suma bilansowa na zatrudnionego
kd	Koszty do dochodów %
knz	Koszty działania banku na zatrudnionego
pzo	Przychody z odsetek
roa	Zwrot z aktywów %
roe	Stopa zwrotu z kapitału %
ua	Udział w aktywach
uka	Udział kredytów w aktywach
wfb	Wynik finansowy brutto
wfn	Wynik finansowy netto
wnd	Wynik na działalności bankowej
wzo	Wynik z tytułu odsetek
wzp	Wynik z tytułu prowizji
znz	Zysk na zatrudnionego

Źródło: opracowanie własne

W celu dokonania oceny pozycji konkurencyjnej przy pomocy miernika taksonomicznego niezbędny jest dobór zestawu cech diagnostycznych. Spośród czternastu wskaźników, stosując metodę parametryczną, dokonano wyboru cech diagnostycznych dla poszczególnych lat niezależnie. Podczas doboru cech przyjęto

³⁰⁸ Szersza charakterystyka została zamieszczona w rozdziale 3.

krytyczną wartość współczynnika zmienności (V^*) równą 10% oraz krytyczną wartość współczynnika korelacji (r^*) równą 0,7³⁰⁹.

Następnie w celu dokonania uogólnienia i zapewnienia pełnej porównywalności wartości miernika taksonomicznego w poszczególnych latach cechy powtarzające się najczęściej w kolejnych latach wybrano do budowy miernika. W tym ostatecznym zestawie znalazło się pięć cech – koszty do dochodów (kd), koszty na zatrudnionego (knz), udział kredytów w aktywach (uka), wynik z odsetek (wzo) oraz zysk na zatrudnionego (znz).

Tabela 31. Zestawy cech diagnostycznych w latach 2003-2008

Cechy diagnostyczne	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cechy centralne	wfb, wzp, knz	wfn, roe, knz	wzp, kd, ua	wzo, roa	wfn	wzo
Cechy izolowane	kd, uka, znz	uka	knz, uka, wzo, znz	kd, knz, uka, znz	anz, kd, knz, roa, uka, znz	anz, kd, knz, roe, uka, znz

Źródło: opracowanie własne

Tabela 32. Pozycja konkurencyjna banków na podstawie miernika taksonomicznego (W_i) w latach 2003-2008

Bank	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Średnia
PKO Bank Polski	1	2	8	2	1	1	2,5
Bank Pekao	3	3	4	-	3	2	3,0
Lukas Bank	2	1	1	3	6	7	3,3
Fortis Bank Polska	5	5	3	4	2	3	3,7
Bank BPH	4	4	2	1	4	14	4,8
Eurobank	-	-	12	5	5	4	6,5
Bank Zachodni WBK	6	6	9	7	7	5	6,7
Raiffeisen Bank	10	9	6	6	9	9	8,2
Bank Millennium	11	11	5	8	8	10	8,8
Nordea Bank Polska	9	10	13	9	10	8	9,8
ING Bank Śląski	7	7	11	13	14	12	10,7
Kredyt Bank	13	8	10	10	12	11	10,7
BRE Bank	14	13	14	11	11	6	11,5
Bank Handlowy w Warszawie	12	12	7	12	15	13	11,8
Bank Gospodarki Żywnościowej	8		15	14	13	-	12,5

Źródło: opracowanie własne

³⁰⁹ Charakterystykę kolejnych etapów doboru cech diagnostycznych metodą parametryczną można znaleźć m.in. w: A. Młodak, Analizy taksonomiczne... op. cit., s. 23-33, A. Zeliaś (red.) Taksonomiczna analiza... op. cit., s. 127-134

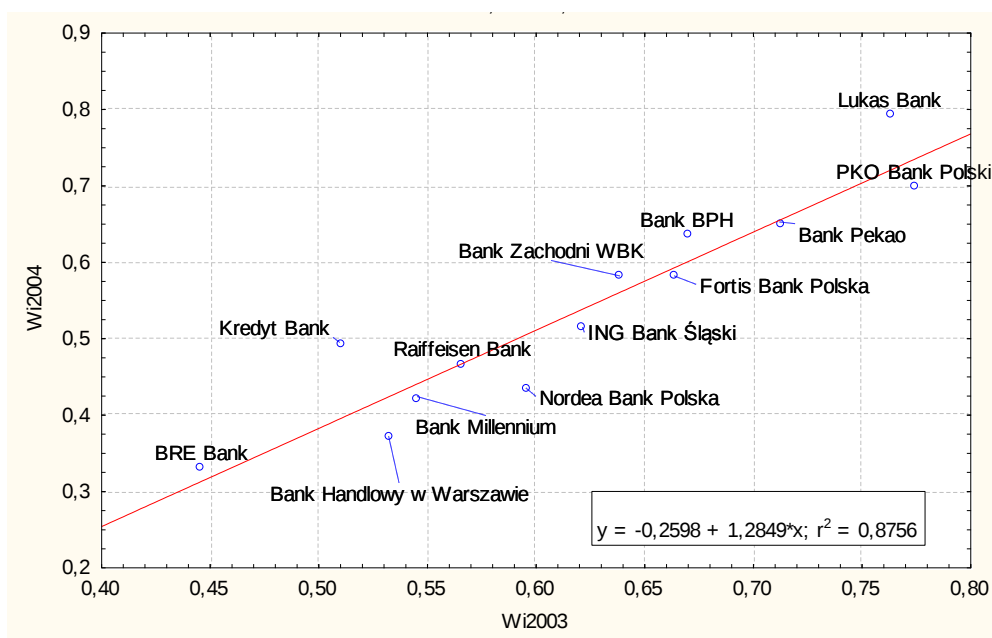
Na podstawie wartości miernika taksonomicznego dokonano uszeregowania banków w kolejnych latach. Najsilniejszą pozycję konkurencyjną w latach 2003-2008 miały dwa największe banki – PKOBP i Pekao oraz znacznie mniejszy Lukas Bank. Z kolei wśród banków posiadających najslabszą pozycję znalazły się BRE Bank, Bank Handlowy w Warszawie oraz Bank Gospodarki Żywnościowej.

Tabela 33. Wpływ wskaźnika Wi z okresów poprzedzających na Wi w danym roku

Zmienna objaśniana	Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Standardowy błąd szacunku	Statystyka t-Studenta	Poziom istotności
Wi2004	wyraz wolny	-0,260	0,091	-2,842	0,016
	Wi2003	1,285	0,146	8,799	0,000
		R^2	S_E	F	p
		0,876	0,050	77,421	0,000
Wi2005	wyraz wolny	0,319	0,087	3,678	0,004
	Wi2004	0,492	0,157	3,121	0,010
		R^2	S_E	F	p
		0,470	0,074	9,739	0,010
Wi2006	wyraz wolny	0,265	0,122	2,175	0,050
	Wi2005	0,594	0,216	2,749	0,018
		R^2	S_E	F	p
		0,386	0,083	7,560	0,018
Wi2007	wyraz wolny	-0,048	0,125	-0,386	0,707
	Wi2006	0,827	0,207	4,001	0,002
		R^2	S_E	F	p
		0,572	0,076	16,007	0,002
Wi2008	wyraz wolny	0,173	0,117	1,484	0,163
	Wi2007	0,870	0,248	3,508	0,004
		R^2	S_E	F	p
		0,506	0,101	12,303	0,004

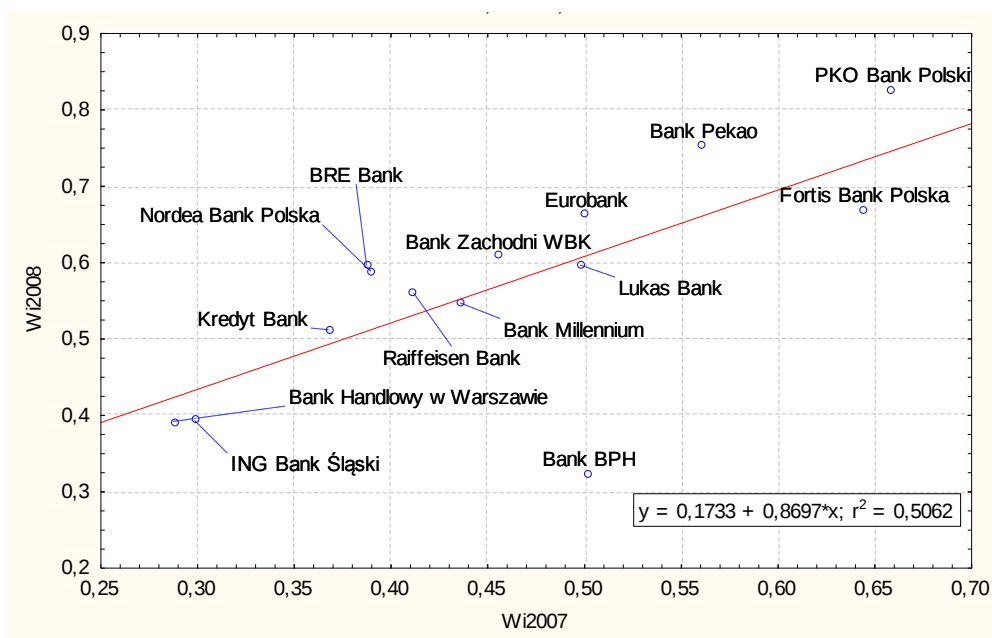
Źródło: opracowanie własne

Wykres 47. Relacja między wskaźnikami Wi w 2003 i 2004 roku



Źródło: opracowanie własne

Wykres 48. Relacja między wskaźnikami Wi w 2007 i 2008 roku



Źródło: opracowanie własne

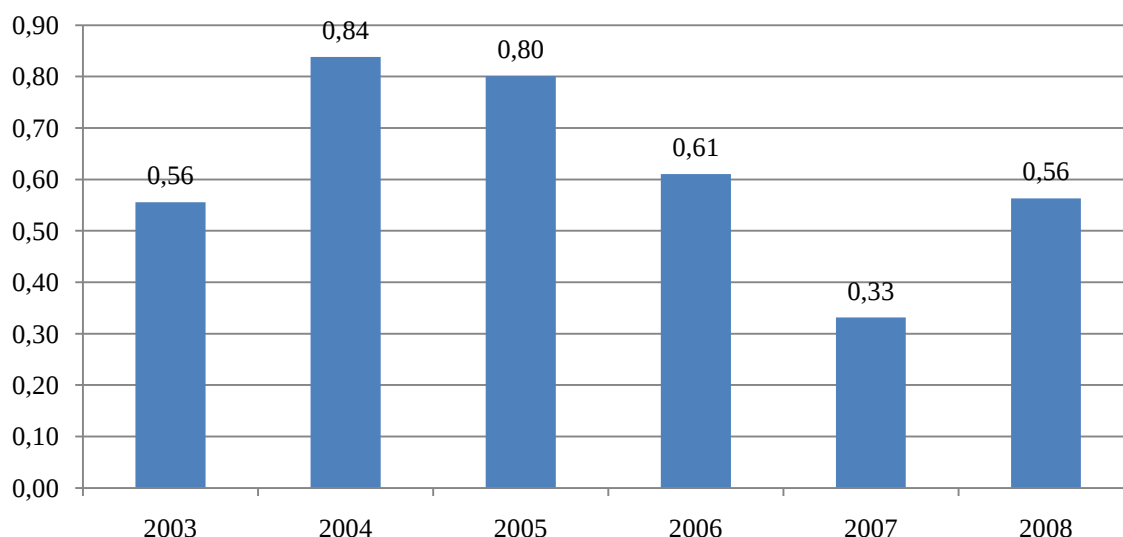
Modele objaśniające kształtowanie się wskaźnika Wi w danym roku na podstawie wartości Wi z roku poprzedniego w związku z brakiem obserwacji wyraźnie odstających, charakteryzują się znacznie lepszym dopasowaniem do danych

empirycznych od analogicznych modeli dla wskaźnika ROE i posiadają współczynniki determinacji wynoszące od 0,387 (2006) do 0,876 (2004). Ponadto w każdym z modeli zmienne objaśniające są statystycznie istotne, a ich współczynniki przyjmują stosunkowo wysokie wartości z przedziału od 0,49 (2005) do 1,28 (2004). Powyższe wyniki wskazują, że przy dokonywaniu oceny pozycji konkurencyjnej bardziej stabilne w czasie rezultaty można otrzymać stosując wskaźnik W_i , dzięki któremu możliwe jest wyeliminowanie okresowo pojawiających się wahań rentowności.

W celu oceny stopnia trwałości pozycji konkurencyjnej mierzonej wskaźnikiem W_i podjęto również próbę oszacowania dwóch modeli dla 2008 roku, w których zmienną objaśniającą w pierwszym przypadku był wskaźnik W_i z 2003 roku, w drugim zaś średni wskaźnik W_i za lata 2003-2007. W obu przypadkach jednak zmienne objaśniające były statystycznie nieistotne, a modele posiadały słabe dopasowanie do danych empirycznych. Również próba uwzględnienia w modelu dla 2008 roku zestawu wskaźników W_i z lat 2003-2007 jako zmiennych objaśniających, po zastosowaniu procedury regresji krokowej postępującej zakończyła się wyeliminowaniem wszystkich wskaźników poza W_i dla roku 2007. Wyniki te potwierdzają wcześniej sformułowany wniosek na podstawie podobnej analizy dla wskaźnika ROE. Pozycja konkurencyjna banku z danego roku wpływa na pozycję w roku następnym, co wskazuje, że trudno w krótkim czasie ją poprawić, jednak w dłuższym okresie jest to możliwe. Świadczy to także o tym iż silna pozycja w danym roku nie zapewnia również silnej pozycji konkurencyjnej za pięć lat.

Oceny pozycji konkurencyjnej dokonane przy pomocy miernika taksonomicznego (W_i) oraz wskaźnika ROE wykazują w poszczególnych latach zróżnicowaną siłę związku. Największa korelacja wystąpiła w latach 2004 i 2005 (0,84 i 0,80), zaś najslabsza w 2007 roku (0,33). W pozostałych latach współczynnik korelacji Pearsona przyjmował wartość z przedziału 0,56 - 0,60. W konsekwencji również między średnimi wartościami wskaźnika W_i i ROE wyznaczonymi dla poszczególnych banków występuje umiarkowana współzależność (0,74).

**Wykres 49. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami Wi i ROE
w latach 2003-2008**



Źródło: opracowanie własne

**Tabela 34. Średnia wartość miernika taksonomicznego Wi i ROE a klasyfikacja
banku w macierzy zyskowość-wzrost w latach 2003-2008**

Bank	Wi	ROE	Kategoria w macierzy zyskowość-wzrost
PKO Bank Polski	2,5	2,8	harvest
Bank Pekao	3,0	5,3	harvest
Lukas Bank	3,3	2,2	franchise
Fortis Bank Polska	3,7	10,3	unprofitable growth
Bank BPH	4,8	6,3	harvest
Eurobank	6,5	4,8	franchise
Bank Zachodni WBK	6,7	6,3	franchise
Raiffeisen Bank	8,2	5,0	franchise
Bank Millennium	8,8	7,8	unprofitable growth
Nordea Bank Polska	9,8	13,0	unprofitable growth
Kredyt Bank	10,7	9,7	underperformer
ING Bank Śląski	10,7	9,2	unprofitable growth
BRE Bank	11,5	11,3	unprofitable growth
Bank Handlowy w Warszawie	11,8	8,8	underperformer
Bank Gospodarki Żywnościowej	12,5	13,3	underperformer

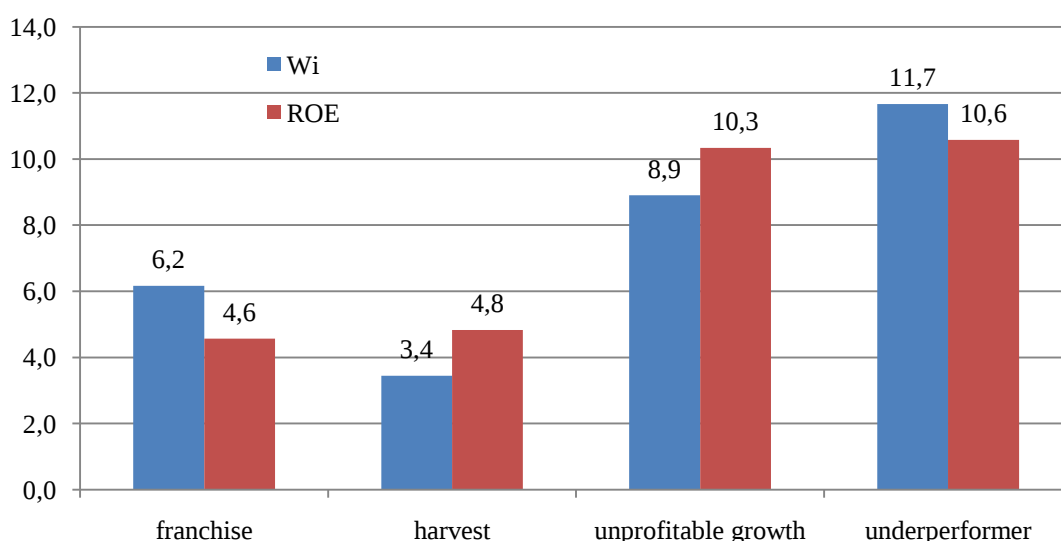
Źródło: opracowanie własne

Dosyć duża zbieżność wartości Wi oraz ROE uśrednionych dla lat 2003-2008, po uporządkowaniu banków rosnąco według średniej pozycji na podstawie wskaźnika Wi,

proceeds to the classification of almost all banks occupying places from 1 to 8 (with the exception of Fortis Bank Polska) into the harvest and franchise groups in the parent company's profitability-growth. Moreover, the highest places are most often occupied by banks from the harvest group, and the lowest those that were classified into the underperformer group.

The taxonomic indicator W_i more strongly differentiates banks from individual groups of the parent company's profitability-growth from the ROE indicator. Most favorably, in terms of competitive position, evaluated using the taxonomic indicator, is the harvest group (average 3,4). Almost twice as poor is the average position of a bank in the franchise group (average 6,2). Moreover, it is decided to evaluate the competitive position of banks from the underperformer group (average 11,7).

Wykres 50. Średnia pozycja konkurencyjna banków z poszczególnych grup macierzy zyskowność-wzrost na podstawie wskaźników W_i i ROE w okresie 2003-2008



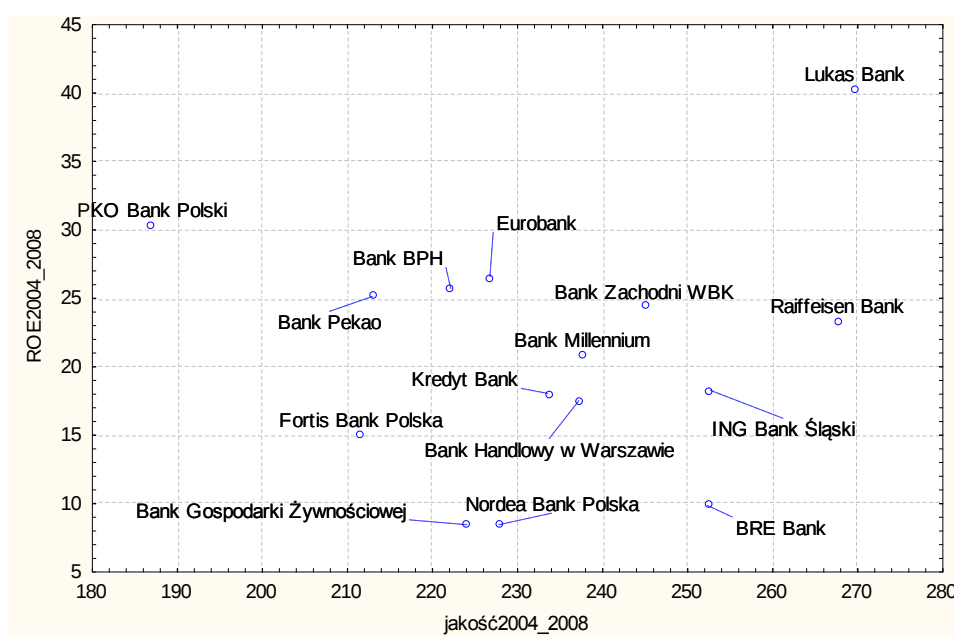
Źródło: opracowanie własne

Average competitive position evaluations based on ROE indicate that the most favorable position is held by banks from the franchise group (4,6), followed by the harvest group with a slightly worse average position (4,8). These results also confirm that the worst position is held by banks from the underperformer group (10,6).

6.4. Jakość usług świadczonych klientom indywidualnym a pozycja konkurencyjna banków

Wpływ jakości usług na konkurencyjność banków zostanie oceniony poprzez analizę współzależności między ocenami jakości usług pochodzącymi z rankingów Przyjazny Bank a wskaźnikiem ROE oraz miernikiem taksonomicznym. Ponadto zostanie przeprowadzona analiza porównawcza ocen jakości w poszczególnych grupach banków wyróżnionych w macierz zyskowość-wzrost.

Wykres 51. Średnie wskaźniki ROE banków a średnie oceny jakości w latach 2004-2008



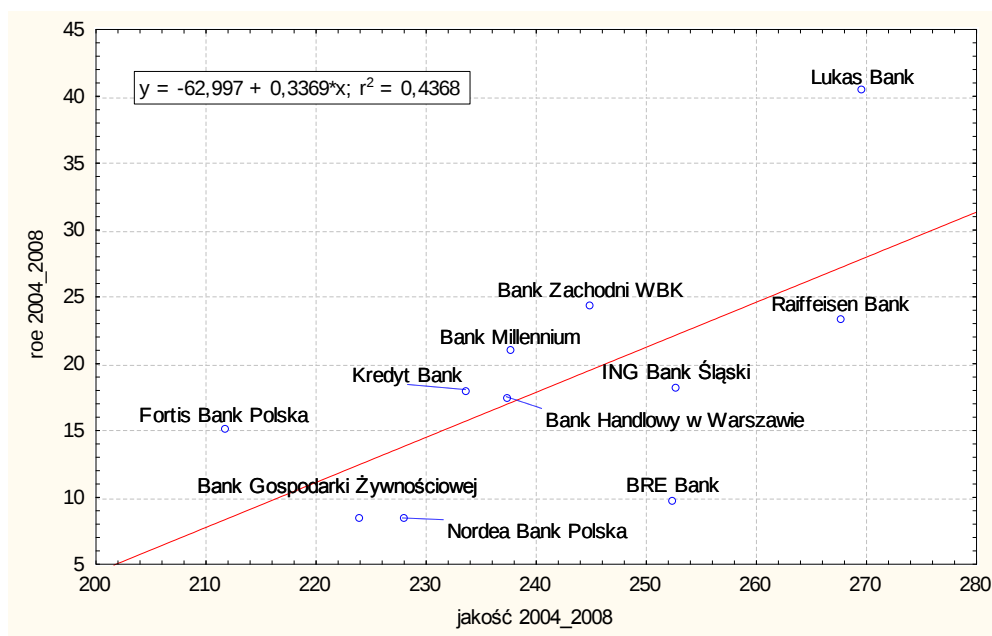
Źródło: opracowanie własne

W pierwszym etapie były badane zależności między jakością usług oferowanych przez banki klientom indywidualnym, a ich rentownością mierzoną wskaźnikiem ROE. Na podstawie danych dla wszystkich piętnastu banków zostały oszacowane modele ekonometryczne prezentujące tę zależność w poszczególnych latach 2003-2008, jak również model dla średnich wartości ROE i średnich ocen jakości za lata 2004-2008. W żadnym z tych modeli jednak zmienna objaśniająca nie była statystycznie istotna, zaś współczynnik determinacji wynosił tylko od 0,002 do 0,036. Świadczy to o stosowaniu przez poszczególne banki różnych strategii

konkurencyjnych i wskazuje, że nie tylko jakość usług prowadzi do osiągnięcia wysokiej rentowności.

Analiza wykresów rozrzutu danych dla poszczególnych szacowanych modeli ekonometrycznych pozwala na stwierdzenie, że wyraźnie odbiegającą obserwacją w kolejnych latach jest PKO BP, osiągający bardzo wysoką rentowność mimo bardzo niskiej jakości usług. Poza tym bankiem na większości wykresów rozrzutu danych do obserwacji odstających można zaliczyć również takie banki jak: Pekao, Eurobank oraz Bank BPH, wykazujące zazwyczaj stosunkowo wysoką rentowność na tle pozostałych banków, przy dosyć niskiej jakości świadczonych usług. Eliminacja tych banków pozwoliła uzyskać poprawę dopasowania modeli do danych empirycznych.

Wykres 52. Relacja między średnimi wskaźnikami ROE banków i średnimi ocenami jakości w latach 2004-2008



Źródło: opracowanie własne

Wśród modeli oszacowanych dla pozostałych jedenastu banków, w trzech zmienna objaśniająca – jakość usług była statystycznie. Sytuacja ta wystąpiła w modelach dla roku 2007 i 2008 oraz w modelu opartym na średnich wartościach ROE i średnich ocenach jakości za lata 2004-2008. W pozostałych modelach zmienne objaśniające były statystycznie nieistotne. Dopasowanie modeli do danych empirycznych pomiędzy 2007 i 2008 rokiem wzrosło z 42,2% do 55,6%, a ponadto

zwiększył się wpływ ocen jakości świadczonych usług na poziom rentowności. O ile w 2007 roku wzrost ocen jakości usług bankowych o jeden punkt powodował zwiększenie się wskaźnika ROE o 0,165 punktu procentowego, to w roku następnym przyczyniał się już do wzrostu o 0,207 punktu procentowego.

Tabela 35. Wpływ jakości usług na wskaźnik ROE

Zmienna objaśniana	Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Standardowy błąd szacunku	Statystyka t-Studenta	Poziom istotności
ROE2003	wyraz wolny	21,541	35,848	0,601	0,560
	jakość2003	-0,767	1,377	-0,557	0,589
		R ²	S _E	F	p
		0,027	32,925	0,310	0,589
ROE2004	wyraz wolny	7,403	43,327	0,171	0,868
	jakość2004	0,055	0,185	0,300	0,771
		R ²	S _E	F	p
		0,010	20,974	0,090	0,771
ROE2005	wyraz wolny	-9,773	42,691	-0,229	0,822
	jakość2005	0,131	0,188	0,696	0,499
		R ²	S _E	F	p
		0,036	12,958	0,484	0,499
ROE2006	wyraz wolny	26,299	19,359	1,358	0,197
	jakość2006	-0,012	0,084	-0,142	0,889
		R ²	S _E	F	p
		0,002	9,342	0,020	0,889
ROE2007	wyraz wolny	29,461	32,074	0,919	0,375
	jakość2007	-0,023	0,133	-0,171	0,867
		R ²	S _E	F	p
		0,002	11,412	0,029	0,867
ROE2008	wyraz wolny	33,637	27,020	1,245	0,237
	jakość2008	-0,061	0,109	-0,561	0,585
		R ²	S _E	F	p
		0,026	8,672	0,315	0,585
ROE2004_2008	wyraz wolny	11,844	25,714	0,461	0,653
	jakość2004_2008	0,038	0,109	0,347	0,734
		R ²	S _E	F	p
		0,009	8,962	0,120	0,734

Źródło: opracowanie własne

Tabela 36. Wpływ jakości usług na wskaźnik ROE po eliminacji banków odstających

Zmienna objaśniana	Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Standardowy błąd szacunku	Statystyka t-Studenta	Poziom istotności
ROE2003	wyraz wolny	-49,884	93,752	-0,532	0,609
	jakość2003	1,722	3,360	0,512	0,622
		R ²	S _E	F	p
		0,032	36,820	0,263	0,622
ROE2004	wyraz wolny	-108,111	106,433	-1,016	0,349
	jakość2004	0,510	0,425	1,198	0,276
		R ²	S _E	F	p
		0,193	22,870	1,436	0,276
ROE2005	wyraz wolny	-101,159	54,805	-1,846	0,098
	jakość2005	0,529	0,237	2,233	0,052
		R ²	S _E	F	p
		0,356	9,474	4,986	0,052
ROE2006	wyraz wolny	-10,367	23,186	-0,447	0,665
	jakość2006	0,131	0,097	1,343	0,212
		R ²	S _E	F	p
		0,167	7,740	1,803	0,212
ROE2007	wyraz wolny	-20,915	15,867	-1,318	0,220
	jakość2007	0,165	0,064	2,565	0,030
		R ²	S _E	F	p
		0,422	4,708	6,579	0,030
ROE2008	wyraz wolny	-37,102	16,710	-2,220	0,057
	jakość2008	0,207	0,065	3,167	0,013
		R ²	S _E	F	p
		0,556	3,851	10,032	0,013
ROE2004_2008	wyraz wolny	-62,997	30,930	-2,037	0,072
	jakość2004_2008	0,337	0,128	2,642	0,027
		R ²	S _E	F	p
		0,437	7,224	6,979	0,027

Źródło: opracowanie własne

Z kolei oszacowany na podstawie średnich dla lat 2004-2008 model w 43,7% wyjaśniał różnice w zakresie kształtowania się wskaźnika ROE na podstawie ocen jakości usług dla klientów indywidualnych. Ponadto w długim okresie można

stwierdzić, że wzrost średniej oceny jakości powodował dosyć znaczące zwiększenie się wskaźnika ROE – o 0,337 punktu procentowego.

Powyższe wyniki wskazują, że zależności między jakością usług a rentownością w krótkim okresie nie zawsze występują, m.in. w związku z koniecznością ponoszenia nakładów na doskonalenie poziomu jakości usług, a także ze względu na możliwość budowania krótkoterminowych przewag konkurencyjnych opartych również na innych źródłach. W długim okresie jednak nakłady na jakość zwracają się i pozwalają uzyskać wzrost rentowności prowadzonej działalności.

Na pewne poszerzenie obrazu wpływu poziomu jakości usług na konkurencyjność banku pozwala porównanie ocen jakości w grupach banków wyróżnionych w macierzy zyskowość-wzrost (w oparciu o osiągnięte stopy zwrotu z kapitału oraz stopu wzrostu aktywów). Najlepsze średnie pozycje w rankingu Przyjazny Bank w latach 2003-2008 zajmowały banki osiągające ponadprzeciętną rentowność i ponadprzeciętne tempo wzrostu aktywów, zaliczone do grupy franchise. W grupie tej dominują banki z najwyższym miejsc w rankingu. Są to banki zajmujące w analizowanym okresie miejsce pierwsze (Lukas Bank), drugie (Raiffeisen Bank), piąte (Bank Zachodni WBK) oraz jedenaste (Eurobank).

**Tabela 37. Pozycja w rankingu Przyjazny Bank* w latach 2003-2008
a kategorie macierzy zyskowość-wzrost**

Kategoria macierzy	Średnia pozycja w rankingu Przyjazny Bank	Odchylenie standardowe pozycji w rankingu Przyjazny Bank	Najwyższa pozycja w rankingu Przyjazny Bank	Najniższa pozycja w rankingu Przyjazny Bank	Zmiana pomiędzy 2003 i 2008
franchise	5,3	2,3	3,5	9,3	-2
harvest	11,3	2,4	7,3	13,7	2
unprofitable growth	7,5	2,3	4,8	11,0	2
underperformer	8,3	2,8	4,7	12,3	0

*wyznaczona na podstawie ocen 15 banków wybranych do analizy

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 38. Pozycja w rankingu Przyjazny Bank* w latach 2003-2008
a klasyfikacja banku w macierzy zyskowość-wzrost**

Bank	Kategoria macierzy zyskowość wzrost	Średnia pozycja w rankingu Przyjazny Bank	Odchylenie standardowe pozycji w rankingu Przyjazny Bank	Najwyższa pozycja w rankingu Przyjazny Bank	Najniższa pozycja w rankingu Przyjazny Bank	Zmiana pomiędzy 2003 i 2008
Lukas Bank	franchise	1,8	1,6	1	5	0
Raiffeisen Bank	franchise	2,7	2,7	1	8	-6
ING Bank Śląski	unprofitable growth	4,0	1,8	2	7	0
BRE Bank	unprofitable growth	4,3	3,3	2	11	9
Bank Zachodni WBK	franchise	6,2	2,2	4	10	-6
Bank Handlowy w Warszawie	underperformer	6,5	2,9	4	11	1
Bank Millennium	unprofitable growth	6,8	1,5	5	9	-3
Kredyt Bank	underperformer	8,5	3,6	3	14	2
Bank BPH	harvest	8,7	2,5	5	12	2
Bank Gospodarki Żywnościowej	underperformer	9,8	1,9	7	12	-3
Eurobank	franchise	10,4	2,6	8	14	4**
Nordea Bank Polska	unprofitable growth	10,8	1,7	9	13	-3***
Bank Pekao	harvest	11,5	3,4	5	14	2
Fortis Bank Polska	unprofitable growth	11,8	3,4	6	15	7
PKO Bank Polski	harvest	13,8	1,3	12	15	2

*wyznaczona na podstawie ocen 15 banków wybranych do analizy

** dotyczy lat 2004-2008

*** dotyczy lat 2005-2008

Źródło: opracowanie własne

Z kolei w grupie harvest znalazły się banki o najniższej średniej pozycji w rankingu Przyjazny Bank. Banki te przy wysokiej rentowności zwiększały własne aktywa w mniejszym od przeciętnego tempie. Osiągane w powyższym okresie wysokie wskaźniki rentowności wynikały z budowania przewagi konkurencyjnej na innych czynnikach niż jakość usług. W związku ze stosunkowo niskimi ocenami jakości usług oferowanych klientom indywidualnym banki te zajęły w latach 2003-2008 miejsca: dziewiąte (Bank BPH), trzynaste (Peako) oraz ostatnie - piętnaste (PKO BP).

W trzeciej grupie – unprofitable growth znalazły się banki, których średnia pozycja w rankingu Przyjazny Bank jest nieco gorsza niż banków z pierwszej grupy i równocześnie znacznie lepsza niż banków z drugiej grupy. Grupa ta jest jednak najbardziej niejednorodna pod względem średnich pozycji w rankingu w latach 2003-2008. Z jednej strony zaliczone zostały do niej dwa banki o bardzo wysokich ocenach, zajmujące miejsca: trzecie (ING Bank Śląski) i czwarte (BRE Bank), z drugiej zaś banki o najniższych ocenach – z miejsca dwunastego (Nordea Bank Polska) i czternastego (Fortis Bank Polska). Składu tej grupy dopełnia Bank Millennium zajmujący miejsce siódme.

W ostatniej grupie – underperformer znajdują się trzy banki o najslabszej pozycji konkurencyjnej, których średnie miejsce w rankingu Przyjazny Bank jest jednak tylko niewiele gorsze od banków z grupy trzeciej. Niższą od przeciętnej rentowność i słabsze od całego sektora tempo wzrostu aktywów osiągały w latach 2003-2008 banki zajmujące w rankingu pod względem poziomu jakości usług dla klientów indywidualnych miejsca: szóste (Bank Handlowy w Warszawie), ósme (Kredyt Bank) oraz dziesiąte (Bank Gospodarki Żywnościowej).

Powyższe wyniki ukazują, że oferowanie usług o wysokiej jakości i budowanie na tym przewagi konkurencyjnej sprzyja osiągnięciu wysokiej rentowności. Nie jest to jednak jedyna droga prowadząca do generowania ponadprzeciętnych wyników finansowych, jednak dla banków, które nie należą do największych trudno o lepszą alternatywę. Oferowanie usług o przeciętnym poziomie jakości z kolei nie wyróżnia

banku i przez to nie tworzy przewagi konkurencyjnej. W efekcie banki o przeciętnym poziomie jakości nie osiągają ponadprzeciętnej rentowności.

Poszerzony i bardziej zobiektywizowany obraz pozycji konkurencyjnej (w związku z opieraniem się na większej liczbie kryteriów oceny banku) daje zastosowanie miernika taksonomicznego. W związku z tym w celu podsumowania rozważań dotyczących relacji między jakością usług a pozycją konkurencyjną, zostanie przeprowadzona analiza zależności pomiędzy ocenami jakości usług dla klientów indywidualnych oraz wartościami miernika taksonomicznego. Analiza ta zostanie przeprowadzona w podobny sposób, jak wcześniejsza analiza wpływu jakości na rentowność.

W oparciu o dane dla wszystkich piętnastu banków oszacowano parametry modeli dla poszczególnych lat w okresie 2003-2008 oraz modelu opartego na średnich wartościach obu zmiennych za lata 2004-2008. W sześciu spośród siedmiu szacowanych modeli zmienne objaśniające okazały się statystycznie nieistotne. Jedynie dla 2008 roku, a zatem dla krótkiego okresu otrzymano model ze statystycznie istotną zmienną objaśniającą, charakteryzujący się jednak dosyć niskim dopasowaniem do danych empirycznych ($R^2 = 0,326$). W modelu tym wystąpiła jednak zależność ujemna, co oznacza, że wraz ze wzrostem ocen jakości usług zmniejszała się wartość wskaźnika W_i . Model oszacowany na podstawie średnich dla lat 2004-2008 był statystycznie nieistotny, co oznacza, że w długim okresie dla wszystkich banków nie stwierdzono wpływu jakości usług na pozycję konkurencyjną.

Podobnie jednak jak w przypadku modeli dotyczących relacji jakość – ROE, na wykresach rozrzutu danych w poszczególnych latach można zaobserwować występowanie kilku obserwacji odstających – banków posiadających wysoką pozycję konkurencyjną przy dosyć niskiej jakości usług. Do grupy tej zliczyć można cztery banki, które należały do obserwacji odstających również w przypadku modeli dotyczących relacji jakość-rentowność, a także Fortis Bank Polska.

Tabela 39. Wpływ jakości usług na wskaźnik Wi

Zmienna objaśniana	Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Standardowy błąd szacunku	Statystyka t-Studenta	Poziom istotności
Wi2003	wyraz wolny	0,791	0,098	8,056	0,000
	jakość2003	-0,007	0,004	-1,800	0,099
		R ²	S _E	F	p
		0,228	0,090	3,241	0,099
Wi2004	wyraz wolny	0,878	0,292	3,011	0,015
	jakość2004	-0,001	0,001	-1,170	0,272
		R ²	S _E	F	p
		0,132	0,141	1,368	0,272
Wi2005	wyraz wolny	0,339	0,355	0,955	0,357
	jakość2005	0,001	0,002	0,631	0,539
		R ²	S _E	F	p
		0,030	0,108	0,398	0,539
Wi2006	wyraz wolny	0,761	0,231	3,301	0,006
	jakość2006	-0,001	0,001	-0,725	0,482
		R ²	S _E	F	p
		0,042	0,104	0,525	0,482
Wi2007	wyraz wolny	1,050	0,279	3,763	0,002
	jakość2007	-0,002	0,001	-2,152	0,051
		R ²	S _E	F	p
		0,263	0,099	4,632	0,051
Wi2008	wyraz wolny	1,454	0,368	3,951	0,002
	jakość2008	-0,004	0,001	-2,407	0,033
		R ²	S _E	F	p
		0,326	0,118	5,793	0,033
Wi2004_2008	wyraz wolny	0,902	0,264	3,413	0,005
	jakość2004_2008	-0,002	0,001	-1,375	0,192
		R ²	S _E	F	p
		0,127	0,092	1,890	0,192

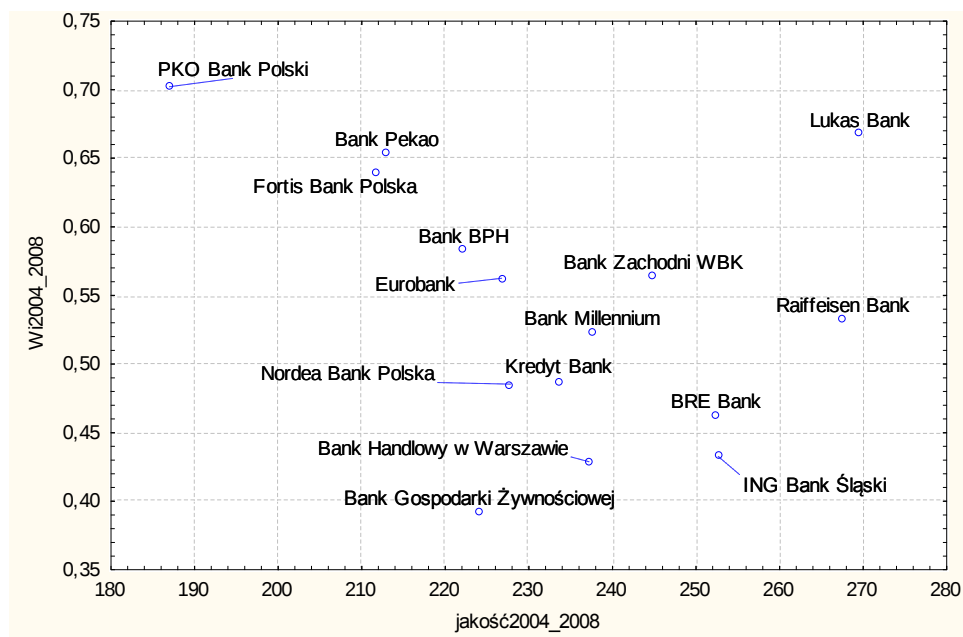
Źródło: opracowanie własne

**Tabela 40. Wpływ jakości usług na wskaźnik Wi po eliminacji banków
odstających**

Zmienna objaśniana	Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Standardowy błąd szacunku	Statystyka t-Studenta	Poziom istotności
Wi2003	wyraz wolny	0,529	0,247	2,138	0,070
	jakość2003	0,002	0,009	0,217	0,834
		R ²	S _E	F	p
		0,007	0,097	0,047	0,834
Wi2004	wyraz wolny	-0,005	0,694	-0,008	0,994
	jakość2004	0,002	0,003	0,724	0,496
		R ²	S _E	F	p
		0,080	0,149	0,525	0,496
Wi2005	wyraz wolny	-0,565	0,604	-0,936	0,377
	jakość2005	0,005	0,003	1,836	0,104
		R ²	S _E	F	p
		0,296	0,099	3,371	0,104
Wi2006	wyraz wolny	0,160	0,253	0,633	0,545
	jakość2006	0,002	0,001	1,567	0,156
		R ²	S _E	F	p
		0,235	0,074	2,454	0,156
Wi2007	wyraz wolny	-0,024	0,290	-0,082	0,937
	jakość2007	0,002	0,001	1,433	0,190
		R ²	S _E	F	p
		0,204	0,062	2,054	0,190
Wi2008	wyraz wolny	0,758	0,459	1,651	0,143
	jakość2008	-0,001	0,002	-0,496	0,635
		R ²	S _E	F	p
		0,034	0,089	0,246	0,635
Wi2004_2008	wyraz wolny	-0,290	0,341	-0,852	0,419
	jakość2004_2008	0,003	0,001	2,312	0,050
		R ²	S _E	F	p
		0,401	0,065	5,346	0,050

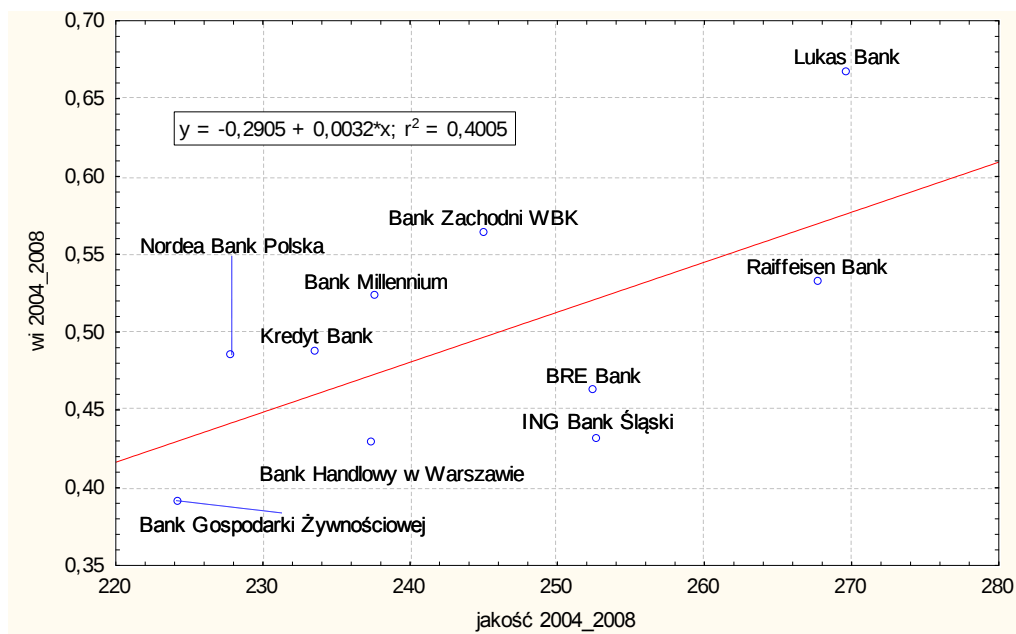
Źródło: opracowanie własne

Wykres 53. Średnie wskaźniki Wi banków a średnie oceny jakości w latach 2004-2008



Źródło: opracowanie własne

Wykres 54. Relacja między średnimi wskaźnikami Wi banków i średnimi ocenami jakości w latach 2004-2008



Źródło: opracowanie własne

Po wyeliminowaniu tych banków, na podstawie danych dla pozostałych dziesięciu banków zostały oszacowane ponownie modele ekonometryczne. W dalszym ciągu dla poszczególnych lat 2003-2008 nie otrzymano modeli z istotnymi statystycznie zmiennymi objaśniającymi. Jedynie model ukazujący zależność między uśrednionymi wartościami W_i i ocenami jakości w latach 2004-2008 okazał się statystycznie istotny. Modelem ten pozwala na wyjaśnienie 40,1% zmienności pozycji konkurencyjnej banku przy pomocy ocen jakości usług świadczonych klientom indywidualnym. Wzrost oceny jakości świadczonych usług o jeden punkt prowadzi do wzrostu wartości wskaźnika W_i o 0,003 punktu.

Wyniki te wskazują, że realizacja strategii wysokiej jakości usług w sektorze bankowym wywiera w długim okresie nieco większy wpływ na wzrost rentowności, niż na szerszy zestaw wskaźników określających pozycję konkurencyjną, ujętych w mierniku taksonomicznym. Równocześnie niska jakość usług w przypadku części banków nie powoduje pogorszenia ich pozycji konkurencyjnej, przez co wspomniana pozytywna relacja między jakością i pozycją konkurencyjną nie znajduje potwierdzenia dla wszystkich banków nawet w długim okresie.

W krótkim okresie nie został potwierdzony natomiast wpływ jakości usług świadczonych dla klientów indywidualnych na poziom wskaźnika W_i określającego pozycję konkurencyjną banków³¹⁰. Można zatem stwierdzić, że wykazane wcześniej oddziaływanie jakości usług na rentowność w latach 2007 oraz 2008, wskazuje iż wśród banków osiągających lepsze wyniki finansowe część dba o poziom jakości usług i rozwój relacji z klientami, ale także o krótkookresową rentowność³¹¹, przy czym nie przekłada się to w takim samym stopniu na inne wskaźniki będące podstawą budowy miernika taksonomicznego, takie jak – koszty do dochodów, koszty na zatrudnionego, udział kredytów w aktywach, wynik z odsetek oraz zysk na zatrudnionego, świadczące również o efektywności prowadzonej przez bank działalności.

³¹⁰ W przeprowadzonej również dla klientów instytucjonalnych analizie nie potwierdzono wpływu jakości usług na pozycję konkurencyjną banku w krótkim okresie. Szerzej w: R. Skikiewicz, Jakość usług a konkurencyjność banków, w: (red.) S. Mynarski, Badanie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 308-314

³¹¹ Por. R. Speed, G. Smith, Customers, Strategy... op.cit., s. 9-10

Ponadprzeciętną rentowność i silną pozycję konkurencyjną można wprawdzie osiągnąć w sektorze bankowych nawet w długim okresie w oparciu o inne czynniki niż jakość usług, jednak możliwości takie są dostępne dla największych banków (takich jak PKO BP, Pekao oraz Bank BPH), albo wyróżniających się innowacyjnością, np. w zakresie dystrybucji (Eurobank). W przypadku większości banków jednak w długim okresie jakość usług oferowanych dla klientów indywidualnych oddziałuje na osiąganą pozycję konkurencyjną.

ZAKOŃCZENIE

Wśród źródeł przewagi konkurencyjnej jakość usług w sektorze bankowym uznawana jest za jedno z podstawowych. Również w misjach banków jest często eksponowana. Upowszechnienie się jakości oznacza, że staje się warunkiem koniecznym do utrzymania się w danym sektorze. Ma to również dalsza implikacje, gdyż podnosi wymagania dla tych podmiotów działających w sektorze, które chcą wyróżnić się poziomem takiego czynnika i osiągnąć w ten sposób rzeczywistą przewagę konkurencyjną.

Wpływ jakości usług bankowych świadczonych klientom indywidualnym na pozycję konkurencyjną banków zarówno w krótkim, jak i długim okresie został przyjęty jako problem badawczy w rozprawie ze względu na niepełne rozpoznanie powyższych prawidłowości dla sektora bankowego. Problem budowania przewagi konkurencyjnej opartej na jakości w sektorze bankowym, w opinii autora wymagał szerszego rozpoznania, a także porównania efektów osiągniętych w krótkim i długim okresie. Ważne było przy tym uwzględnienie zarówno mechanizmów kształtujących jakość, rozpatrywanych w rozprawie przez pryzmat modelu luk, co zostało dokonane na podstawie przeprowadzonych pierwszych w Polsce badań empirycznych służących oszacowaniu modelu jakości usług bankowych, jak i mechanizmów oddziaływania jakości za pośrednictwem satysfakcji i lojalności klienta na ostateczną pozycję konkurencyjną.

Poprzez weryfikację postawionych w rozprawie hipotez zrealizowano główny cel pracy, którym była diagnoza i kwantyfikacja relacji zachodzących między jakością usług bankowych oraz konkurencyjnością banków, a zatem ocena charakteru wpływu jakości na satysfakcję i lojalność klientów, a następnie na stanowiącą efekt końcowy podejmowanych przez banki działań pozycję konkurencyjną. Ponadto został zbadany wpływ realizacji faz systemu zapewnienia jakości w bankach na poziom jakości oferowanych klientom usług. Przedstawione w pracy wyniki pozwalają uznać jakość usług bankowych za jedno z podstawowych źródeł budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w sektorze bankowym. Poziom jakości usług bankowych wpływa

w konsekwencji nie tylko na satysfakcję i lojalność klientów, ale również kształtuje rentowność banków.

W trakcie realizacji w bankach poszczególnych faz systemu zapewnienia jakości usług, rozpatrywanych w ujęciu modelu luk pojawiają się zróżnicowane wielkości niedociągnięć, wpływających na ostateczny poziom jakości świadczonych usług. Stosunkowo najkorzystniej prezentuje się faza rozpoznania wymagań klientów, zaś w pozostałych fazach – przygotowania oraz realizacji systemu zapewnienia jakości pojawiają się umiarkowanej wielkości niedociągnięcia. Relatywnie najslabiej prezentuje się z kolei faza komunikacji marketingowej banków. Pomiedzy większością następujących po sobie faz wyróżnionych w modelu luk zostało potwierdzone występowanie statystycznie istotnych zależności. Jedynie między fazą rozpoznania i fazą przygotowania systemu zapewnienia jakości oraz fazą realizacji systemu zapewnienia jakości i fazą komunikacji zależności były statystycznie nieistotne. Z kolei wpływ wyodrębnionych w modelu jakości usług bankowych faz na ostateczną ocenę dokonywaną przez klientów okazał się zróżnicowany. Najważniejszy natomiast dla osiągania wysokich ocen jakości wśród klientów jest wysoki stopień przestrzegania przez nich obowiązujących wewnętrznych regulacji. W związku z tym hipotezę H1 należy uznać za tylko częściowo pozytywnie zweryfikowaną.

Oceny jakości usług mogą stanowić podstawę do wyodrębnienia segmentów klientów charakteryzujących się różnym poziomem satysfakcji oraz lojalności wobec banku. Najbardziej zadowoleni z usług bankowych i najbardziej lojalni wobec banków są klienci z segmentu, dla którego otrzymano najwyższe oceny jakości usług. W segmencie tym dominują klienci najmłodsi oraz znajdujący się w wieku przedemerytalnym, a także osoby posiadające wykształcenie średnie i żyjące w gospodarstwach osiągających dochody od 1600 do 3200 zł. Szczególnie wysoko klienci ci oceniają wizerunek banku, materiały informacyjne i druki banku oraz placówkę i personel. Z kolei najniższy poziom satysfakcji i w konsekwencji także najniższe wskaźniki lojalności otrzymano dla klientów indywidualnych z segmentu, w którym oceny jakości usług bankowych były najniższe. W segmencie tym dominują osoby w wieku średnim oraz przedemerytalnym, z wykształceniem podstawowym

i zawodowym, żyjące w gospodarstwach, których miesięczne dochody wynoszą od 1600 do 3200 zł. Klienci ci szczególne nisko oceniają sprawność obsługi i opłaty, materiały informacyjne i druki oraz udogodnienia. Prawidłowości powyższe wskazują, że wprowadzone przeprowadzona metodą analizy skupień segmentacja klientów na podstawie ocen jakości usług bankowych potwierdza występowanie zależności między jakością a satysfakcją i lojalnością, jednak różnice w zakresie cech demograficznych nie są duże. Utrudnia to pełne zidentyfikowanie na podstawie cech demograficznych klientów bardziej lojalnych, którzy mogliby stanowić najbardziej pożądane przez banki grupy docelowe odbiorców usług, a tym samym oznacza tylko w części pozytywną weryfikację hipotezy H2.

Wśród analizowanych w pracy elementów jakości usługi bankowej najwięcej zidentyfikowano elementów wywołujących zachwyty, czyli zwiększających poziom satysfakcji przy wysokim poziomie realizacji, zaś przy niskim poziomie realizacji nie powodujących niezadowolenia. Elementy te klasyfikowane są jako wywołujące zachwyty w modelu Kano, a wśród nich znajdują się: bezpieczeństwo usług, estetyka i nowoczesność wnętrza placówki, godziny otwarcia banku, możliwość wygodnego i intymnego wypełnienia dokumentów, czas realizacji przelewów, uprzejmość i życzliwość personelu banku, wysokość opłat i prowizji, jasność i kompletność broszurek i ulotek oraz przejrzystość i zrozumiałość druków. Można także wskazać dosyć liczną grupę elementów, klasyfikowanych jako liniowe (lub proporcjonalne), zarówno wywołujących zadowolenie, jak i niezadowolenie, wśród których znalazły się wiarygodność banku, oznakowanie stanowisk, fachowość personelu i elastyczność podejścia do potrzeb klientów oraz szybkość obsługi i zakres świadczonych usług. Ostatnią wyróżnioną grupę stanowią elementy jakości obojętne, niewpływające na zadowolenie, ani niezadowolenie klientów banków, a wśród nich znajdują się: możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku oraz możliwość skorzystania z toalety i telefonu w banku. Nie zidentyfikowano natomiast żadnego elementu jakości podstawowego, który prowadziłby tylko do powstawania niezadowolenia przy niskim poziomie realizacji, zaś przy wysokim nie zwiększałby zadowolenia.

Przy dokonywaniu wyboru elementów jakości usługi, które w największym stopniu przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na jakości można posłużyć się uzupełnionym modelem Kano (uwzględniającym dodatkowo istotność elementów jakości) lub macierzą istotność-realizacja. Otrzymane wyniki ukazały, że bardziej wskazane od stosowania tradycyjnie przyjmowanych bezpośrednich ocen istotności jest posługiwanie się w obu metodach istotnością szacowaną. W zakresie elementów jakości najważniejszych dla banków do budowania przewagi konkurencyjnej wskazania uzupełnionego modelu Kano oraz macierzy istotność-realizacja były zbliżone, przy czym druga z wymienionych metod pozwala dodatkowo wyróżnić wśród tych elementów dwie grupy – o wystarczającym poziomie realizacji, oraz niewystarczającym poziomie. Wśród elementów jakości usługi bankowej, których poziom realizacji jest wystarczająco wysoki, stąd w ich przypadku należy zadbać tylko o utrzymanie poziomu znajdują się wiarygodność banku, bezpieczeństwo świadczonych usług, zakres oferowanych usług, czas realizacji przelewów oraz fachowość personelu i elastyczność w podejściu do potrzeb klientów. Do elementów charakteryzujących się wysoką istotnością oraz niskim poziomem realizacji, a zatem decydujących o pozycji konkurencyjnej banków i stąd wymagających podjęcia działań naprawczych należą: przejrzystość i zrozumiałość druków bankowych, jasność i kompletność broszurek i ulotek, szybkość obsługi oraz wysokość opłat i prowizji.

Otrzymane w oparciu o macierz istotność-realizacja oraz uzupełniony model Kano wskazania w zakresie kształtowania poziomu elementów jakości usługi bankowej ważnych do budowania przewagi konkurencyjnej można uznać za bardzo trafne z punktu widzenia wpływu tych elementów również na lojalność klientów. Wszystkie wyznaczone elementy jakości usługi bankowej wymagające poprawy wykazują wpływ zarówno na skłonność do polecenia banku innym osobom, jak i zamiar kontynuacji usługi w dotychczasowym banku (w tym także po podwyżce opłat). Z kolei wśród elementów jakości stanowiących mocną stroną banków na polecenie banku innym osobom oraz zamiar kontynuacji usługi wpływają wszystkie, a na zamiar kontynuacji usługi po podwyżce opłat oddziałuje większość tych

elementów jakości. Również w uzupełnionym modelu Kano wszystkie elementy jakości usługi bankowej zaklasyfikowane do grup o wysokim priorytecie w zakresie kształtowania poziomu jakości wykazywały wpływ na zamiar kontynuacji usługi oraz skłonność do polecenia banku innym osobom, a na zamiar kontynuacji usługi po podwyżce opłat oddziaływała większość z nich. Powyższe rezultaty pozwalają uznać hipotezę H3 za pozytywnie zweryfikowaną i potwierdzają, że macierz istotność-realizacja oraz model Kano pozwalają na trafną identyfikację elementów najważniejszych dla pozyskania lojalnego klienta, stąd można uznać je za dobre narzędzia do kształtowania jakości usług.

Oceny jakości usług oferowanych klientom indywidualnym, uzyskiwane przez banki w latach 2003-2008, porównywane z ocenami konkurentów wskazują na występowanie przesunięć na pozycjach w rankingu jakości, jednak rozpatrywanie ich w dłuższym czasie pozwala stwierdzić, że są to w większości przypadków wahania wokół pewnego stałego poziomu. W nielicznych bowiem przypadkach można zauważyć trwałą tendencję do poprawy pozycji w takim rankingu. Świadczy to o trudności szybkiego zdobycia opartej na jakości przewagi nad konkurentami. Oceny jakości usług oferowanych przez banki w danym roku pozostają pod wpływem ocen jakości z roku poprzedniego, co potwierdziły oszacowane modele ekonometryczne. Wskazuje to, że obecna jakość usług oferowanych przez banki jest determinowana w znacznym stopniu poziomem jakości z lat poprzednich. Można zatem stwierdzić, że jakości usług bankowych nie można zmienić w krótkim okresie, stąd osiągnięta przewaga konkurencyjna oparta na jakości jest trwałą.

Jakość usług bankowych jako źródło przewagi konkurencyjnej wykazuje istotny wpływ na pozycję konkurencyjną banków w długim okresie, mierzoną zarówno wskaźnikiem rentowności kapitału, jak i miernikiem taksonomicznym. Wpływ ten analizowany w rozprawie w poszczególnych latach, czyli w krótkim okresie był jednak zazwyczaj statystycznie nieistotny. Ponadto należy zaznaczyć, że powyższe prawidłowości dotyczyły nie wszystkich banków, chociaż były charakterystyczne dla znacznej większości. Występowały bowiem banki osiągające silną pozycję, przy dosyć niskim poziomie jakości oferowanych klientom indywidualnym usług, a zatem

opierające swoją przewagę konkurencyjną na innych czynnikach. Wśród tych banków znalazły się w długim okresie PKO BP, Bank Pekao, Bank BPH, co potwierdza że w sektorze bankowym źródłem przewagi konkurencyjnej może być także wielkość banku i rozbudowana sieć dystrybucji, stąd możliwe jest też osiągnięcie efektów skali. Należy również zaznaczyć, że w grupie banków, osiągających w długim okresie ponadprzeciętną rentowność i ponadprzeciętną stopę wzrostu aktywów (a zatem zwiększających swój udział rynkowy) jakość usług jest najwyższa. Wyniki powyższe skłaniają do częściowego przyjęcia hipotezy H4, gdyż, wprawdzie przewaga konkurencyjna oparta na jakości usług w sektorze bankowym ma charakter trwały, jednak wpływ na pozycję konkurencyjną wykazuje w długim okresie. Należy zastrzec, że w krótkim okresie relacji tej w większości przypadków nie udało się potwierdzić, a ponadto silną pozycję konkurencyjną można budować również na innych źródłach.

Przeprowadzona weryfikacja postawionych w dysertacji hipotez częściowych pozwala na stwierdzenie, że wysoka jakość usług dla klientów indywidualnych jest istotną determinantą konkurencyjności banków w długim okresie. Tym samym hipotezę główną można uznać za pozytywnie zweryfikowaną.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2002
2. Aigbedo H., Parameswaran R., Importance-Performance Analysis for Improving Quality of Campus Food Service, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2004 nr 8
3. Ainin S., Hisham N.H., Applying Importance-Performance Analysis to Information Systems: an Exploratory Case Study, *Journal of Information, Information Technology and Organizations*, 2008 nr 3
4. Alexakis P., Tsolas I., Competitive Analysis of Greek Commercial Banks using the Relative Profitability and Growth Matrix, Sixteenth Annual Conference Multinational Finance Society, 2009,
http://mfs.rutgers.edu/MFC/MFC16/MS/MC09~349_Alexakis_Tsolas.pdf
5. Al-Hawari M., Ward T., The Effect of Automated Service Quality on Australian Banks' Financial Performance and the Mediating Role of Customer Satisfaction, *Marketing Intelligence & Planning*, 2006 nr 2
6. Altkorn J., Kramer T. (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998
7. Angur M.G., Natarajan R., Jahera Jr J.S., Services Quality in the Banking Industry: an Assessment in a Developing Economy, *International Journal of Bank Marketing*, 1999 nr 3
8. Ansell T., *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997
9. Arasli H., Mehtap-Smadi S., Katircioglu S.T., Customer Service Quality in the Greek Cypriot Banking Industry, *Managing Service Quality*, 2005 nr 1
10. Avikran N.K., Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking, *International Journal of Bank Marketing*, 1994 nr 6
11. Babakus E., Boller G.W., An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Business Research*, 1992 nr 3

12. Bahia K., Nantel J., A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks, *International Journal of Bank Marketing*, 2000 nr 2
13. Bank J., Zarządzanie przez jakość, Gebethner i Ska, Warszawa 1996
14. Batóg J., Klasyfikacja polskich banków według stopnia konkurencyjności w: (red.) K. Jajuga, M. Walesiak, *Klasyfikacja i analiza danych. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000
15. Berger C., Blauth R., Boger D., Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality, *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 1993 nr 4
16. Berry L.L., Parasuraman A., *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, New York, 1991
17. Berry L.L., Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science* 1995 nr 4
18. Bharadwaj S.G., Varadarajan P.R., Fahy J., Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, 1993 nr 10
19. Bilgin Z., Shemwell D.J., Yavas U., Customer - Service Provider Relationships: an Empirical Test of a Model of Service Quality, Satisfaction and Relationship-oriented Outcomes, *International Journal of Service Industry Management*, 1998 nr 2
20. Bilgin Z., Shemwell D.J., Yavas U., Service Quality in the Banking Sector in an Emerging Economy: a Consumer Survey, *International Journal of Bank Marketing*, 1997 nr 6
21. Blanchard R.F., Galloway R.L., Quality in Retail Banking, *International Journal of Service Industry Management*, 1994 nr 4
22. Blanchard R.F., Galloway R.L., Variation in the Perception of Quality with Lifestage in Retail Banking, *International Journal of Bank Marketing*, 1996 nr 1
23. Bloemer J., de Ruyter K., Peeters P., Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction, *International Journal of Bank Marketing*, 1998 nr 7

24. Brady M.K., Cronin Jr J.J., Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: a Hierarchical Approach, *Journal of Marketing*, 2001 nr 6
25. Bremond J., Salort M.M., *Odkrywanie ekonomii*, PWN, Warszawa 1994
26. Brown T.J., Churchill G.A., Peter J.P., Improving the Measurement of Service Quality, *Journal of Retailing*, 1993 nr 1
27. Bugdol M., The Implementation of the TQM Philosophy in Poland, *The TQM Magazine*, 2005 nr 2
28. Burnewicz J., *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993
29. Calandro J., Lane S., A New Competitive Analysis Tool: the Relative Profitability and Growth Matrix, *Strategy and Leadership*, 2007 nr 2
30. Camarero C., Relationship Orientation or Service Quality? What is the Trigger of Performance in Financial and Insurance Services?, *The International Journal of Bank Marketing*, 2007 nr 6
31. Canals J., *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, PWN, Warszawa 1997
32. Caro L.M., Garcia J.A.M., Does ISO 9000 Certification Affect Consumer Perceptions of the Service Provider?, *Managing Service Quality*, 2009 nr 2
33. Caruana A., Service loyalty. The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 2002 nr 7
34. Coyne K.P., Achieving a Sustainable Service Advantage, *Journal of Business Strategy*, 1993 nr 1-2
35. Cronin J.J., Taylor S.A., SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perception - minus - Expectations Measurements of Service Quality, *Journal of Marketing*, 1994 nr 1
36. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
37. Czyż M., *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008

38. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., Podstawy zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2000
39. Daniluk R., Budowa systemów zarządzania jakością w oparciu o normy ISO serii 9000 w bankach w Polsce i na świecie, *Biuletyn Jakości*, 2003 nr 1-2
40. Daniluk R., Czynniki wpływające na jakość usług w banku, *Problemy Jakości*, 2000 nr 4
41. Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., Zarządzanie relacjami z klientem, Difin, Warszawa 2004
42. Devlin J., Ennew Ch.T., Understanding Competitive Advantage in Retail Financial Services, *International Journal of Bank Marketing*, 1997 nr 3
43. Dudek M.A., Papiery na jakość, *Gazeta Bankowa*, 2006 nr 10
44. Escrig-Tena A.B., TQM as a Competitive Factor. A Theoretical and Empirical Analysis, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2004 nr 6
45. Farrance C., Can Banks Succeed in the Current Marketplace?, *The International Journal of Bank Marketing*, 1993 nr 2
46. Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Gebethner & Ska, Warszawa 1996
47. Feigenbaum A.V., Jakość – klucz efektywności gospodarki, *Problemy Jakości*, 1989 nr 1
48. Fisher R.J., Durable Differentiation Strategies for Services, *The Journal of Services Marketing*, 1991 nr 1
49. Flejterski S., Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, *Gospodarka Planowa*, 1984 nr 9
50. Flejterski S., Konkurencyjność a dylematy dywersyfikacji struktury bankowości w Polsce w: *Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej*, Warszawa-Pułtusk 1999
51. Forker L.B., Vickery S.K., Droge C.L.M., The Contribution of Quality to Business Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 1996 nr 8

52. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996
53. Garbarski L., Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji, w: Marketing jako czynnik i instrument konkurencji, SGH, Warszawa 1993
54. Garczarczyk J. (red.), Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych - diagnoza, determinanty, segmentacja, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000
55. Garczarczyk J. (red.), Model jakości usług finansowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004
56. Garczarczyk J. (red.), Zarządzanie jakością w bankach i zakładach ubezpieczeń, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000
57. Garczarczyk J. (red.), Zarządzanie jakością w instytucjach finansowych w Polsce, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004
58. Garczarczyk J., Zarządzanie jakością usług, Gazeta Bankowa, 2003 nr 23
59. Godziszewski B., Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania w: (red.) M.J. Stankiewicz, Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOiK, Toruń 1999
60. Godziszewski B., Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001
61. Gorynia M., Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002
62. Gorynia M., Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
63. Graf L.A., Hemmasi M., Nielsen W., Importance-Satisfaction Analysis: A Diagnostic Tool for Organizational Change, Leadership & Organization Development Journal, 1992 nr 6

64. Gremler D.D., Brown S.W., Service Loyalty: its Nature, Importance and Implications, w: (red.) B. Edvardsson, S.W. Brown, R. Johnston, E.E. Scheuing, Proceedings American Marketing Association, 1996
65. Grönroos Ch., A Service Quality and its Marketing Implications, European Journal of Marketing, 1984 nr 4
66. Grudowski P., System zarządzania jakością wg normy ISO 9001 w małej firmie. Dokumentacja. Wdrażanie. Audit, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004
67. Grzegorzczak W., Lojalność klientów wobec banku - czynniki i konsekwencje, w: (red.) K. Mazurek-Łopacińska, Marketing przełom wieku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000
68. Grzegorzczak W., Lojalność klientów wobec banku, Marketing i Rynek, 1999 nr 2
69. Guo X., Duff A., Hair M., Service Quality Measurement in the Chinese Corporate Banking Market, International Journal of Bank Marketing, 2008 nr 5
70. Hagen A., Haile S., Maghrabi A., The Impact of the Type of Strategy on Environmental Scanning Activities in the Banking Industry: an International Perspective, International Journal of Commerce and Management, 2003 nr 2
71. Hair J.F., Tatham R.L., Anderson R.E., W. Black, Multivariate Data Analysis, Prentice-Hall, Upper Saddle River 1998
72. Hanson R., Determining Attribute Importance, Quirk's Marketing Research Review, 1992 nr 10
73. Hart Ch.W.L., Heskett J.L., Sasser Jr W.E., The Profitable Art of Service Recovery, Harvard Business Review, 1990 nr 7-8
74. Heras I., Dick G.P.M., Casadesus M., ISO 9000 Registration's Impact on Sales and Profitability. a Longitudinal Analysis of Performance before and after Accreditation, International Journal of Quality & Reliability Management, 2002 nr 6
75. Hill N., Alexander J., Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
76. Horner T., Strategic Management – Englewood Cliffs N. J., Prentice Hall, 1982

77. Hussain M., Gunasekaran A., Islam M.M., Implications of Non-financial Performance Measures in Finnish Banks, *Managerial Auditing Journal*, 2002 nr 8
78. Jamal A., Anastasiadou K., Investigating the Effects of Service Quality Dimensions and Expertise on Loyalty, *European Journal of Marketing*, 2009 nr 3-4
79. Jedliński M., Jakość w nowoczesnym zarządzaniu, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000
80. Johnston R., Linking Complaint Management to Profit, *International Journal of Service Industry Management*, 2001 nr 1
81. Johnston R., The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, 1995 nr 5
82. Jonas A., Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002
83. Jones T.O., Sasser Jr W.E., Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, 1995 nr 11-12
84. Kangis P., Voukelatos V., Private and Public Banks: a Comparison of Customer Expectations and Perceptions, *International Journal of Bank Marketing*, 1997 nr 7
85. Karaszewski R., TQM, teoria i praktyka, Dom Organizatora, Toruń, 2001
86. Kelner B., Finegold D., Adding Value in Banking, w: *Solan Management Review*, 1996 nr 3
87. Keyt J.C., Yavas U., Riecken G., Importance-Performance Analysis. A Case Study in Restaurant Positioning, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1994 nr 5
88. Kieźel M., Jakość usług bankowych jako element budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach integracji europejskiej, w: (red.) A. Limański, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej*, WSZMiJO, Katowice 2001

89. Kieźel M., Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005
90. Kijek A., Analiza konkurencyjności branż przemysłu spożywczego w: (red.) K. Jajuga, M. Walesiak, Klasyfikacja i analiza danych - teoria i zastosowania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004
91. Konarzewska-Gubała G. (red.), Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003
92. Korenik D., Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002
93. Kotler Ph., Marketing od A do Z, PWE, Kraków 2004
94. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994
95. Kwiatek P., Programy lojalnościowe przedsiębiorstw europejskich – próba oceny, w: (red.) J.W. Wiktor, Euromarketing: przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003
96. Lewis B.R., Orledge J., Mitchell V.W., Service Quality: Student's Assessment of Banks and Building Societies, International Journal of Bank Marketing, 1994 nr 4
97. Liang Ch.J., Wang W.H., Farquhar J.D., The Influence of Customer Perceptions on Financial Performance in Financial Services, International Journal of Bank Marketing, 2009 nr 2
98. Lisiecka K., Kreowanie jakości, Uwarunkowania – strategie – techniki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002
99. Lisowski J.L., Określić satysfakcję klienta, Marketing w Praktyce, 1999 nr 5
100. Łańcucki J. (red.), Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006

101. Łosiewicz E., Badanie poziomu zadowolenia klienta banku jako element doskonalenia procesu świadczenia usługi bankowej, w: (red.) K. Jajuga, M. Łyszczak, Finanse, bankowość, ubezpieczenia, Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 899, Wrocław 2001
102. Mariański R., Jakość jako wyróżnik strategiczny działalności banku – zastosowanie metody CRM, Wydawnictwa Uczelniane Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka, Warszawa 2006
103. Matzler K., Sauerwein E., Heischmidt K.A., Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction, The Service Industries Journal, 2003, nr 2
104. Matzler K., Sauerwein E., The Factor Structure of Customer Satisfaction: an Empirical Test of the Importance Grid and Penalty-Reward Contrast Analysis, International Journal of Service Industry Management, 2002 nr 4
105. Mazur J., Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2002
106. Mazurek-Łopacińska K., Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystanie w polityce przedsiębiorstwa, w: (red.) L. Żabiński, K. Śliwińska, Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie, PWE, Warszawa 2002
107. McDougall G.H., Levesque T.J., Benefit Segmentation Using Service Quality Dimensions: An Investigation in Retail Banking, International Journal of Bank Marketing, 1994 nr 2
108. Mikulic J., Prebezac D., Prioritizing Improvement of Service Attributes Using Impact Range-Performance Analysis and Impact-Asymmetry Analysis, Managing Service Quality, 2008 nr 6
109. Miller D., The Generic Strategy Trap, Journal of Management Studies, 1992 nr 1-2
110. Mitręga M., Marketing relacji. Teoria i praktyka, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005
111. Młodak A., Analizy taksonomiczne w statystyce regionalnej, Difin, Warszawa 2006

112. Moszkowicz K., Moszkowicz M., Konkurencyjność i innowacje – gdzie szukać szansy w: (red.) Moszkowicz M. Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997
113. Newman K., Cowling A., Service Quality in Retail Banking: the Experience of Two British Clearing Banks, *International Journal of Bank Marketing*, 1996 nr 6
114. Niedźwiecki A., Analiza taksonomiczna jako narzędzie oceny efektywności banków komercyjnych w: (red.) H. Żukowska, Ewolucja systemów bankowych w Europie Środkowej i Wschodniej, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2003
115. Nieżurawski L., Witkowska J., Pojęcie satysfakcji klienta, *Problemy Jakości*, 2007 nr 7
116. Nunnally J.C., *Psychometric Methods*, McGraw-Hill, New York 1967
117. Obłój K., Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2001
118. Olczyk M., Konkurencyjność. Teoria i praktyka, CeDeWu, Warszawa 2008
119. Oliver R.L., Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing*, 1999 nr 63
120. Opolski K. (red.), Doskonalenie jakości w bankach, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2002
121. Opolski K. (red.), Monitorowanie jakości w banku, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004
122. Opolski K., Polkowski K., Jakość usług w bankach. Diagnoza działań poprawy jakości w polskim sektorze bankowym – wyniki badań (cz. I), *Bank i Kredyt*, 2002 nr 7
123. Ostasiewicz W. (red.), Ocena i analiza jakości życia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004
124. Othman A., Owen L., Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality SQ in Islamic Banking, *International Journal of Islamic Financial Services*, 2001 nr 1
125. Otto J., Jakość a rentowność relacji z klientem, *Marketing i Rynek*, 1999 nr 3

126. Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004
127. Otto J., Zadowolenia klienta i wartość dla klienta, Marketing i Rynek, 1999 nr 12
128. Pace R.W., Stephan E.G., Paradigms of Competitiveness, Competitiveness Review, 1996 nr 1
129. Parasuraman A., Assessing and Improving Service Performance for Maximum Impact: Insights from a Two-Decade-Long Research Journey, Performance Measurement and Metrics, 2004 nr 2
130. Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, Journal of Marketing, 1994 nr 1
131. Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., Research Note: More on Improving Service Quality Measurement, Journal of Retailing, 1993 nr 1
132. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 1985 nr 4
133. Payne A., Marketing usług, PWE, Warszawa 1997
134. Pezeshki V., Mousavi A., Grant S., Importance-Performance Analysis of Service Attributes and its Impact on Decision Making in the Mobile Telecommunication Industry, Measuring Business Excellence, 2009 nr 1
135. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003
136. Pietrzak J., Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003
137. Pocięcha J., Podolec B., Sokołowski A., Zając K., Metody taksonomiczne w badaniach społeczno-ekonomicznych, PWN, Warszawa 1988
138. Polkowski K., Jakość w bankach, Problemy Jakości, 1999 nr 10
139. Pollack B.L., Linking the Hierarchical Service Quality Model to Customer Satisfaction and Loyalty, Journal of Services Marketing, 2009 nr 1

140. Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980
141. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006
142. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992
143. Powers T.L., Hahn W., *Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance*, *The International Journal of Bank Marketing*, 2004 nr 1
144. Powers T.L., Hahn W., *Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance*, *Journal of Services Marketing*, 2002 nr 2
145. Przybylska-Kapuścińska W., *Strategie marketingu-mix w polskich bankach*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 1998 nr 1
146. Rapert M.I., Wren B.M., *Service Quality as a Competitive Opportunity*, *The Journal Of Services Marketing*, 1998 nr 3
147. Raval A., Grönroos Ch., *The Value Concept and Relationship Marketing*, *European Journal of Marketing*, 1996 nr 2
148. Reichheld F.F., *Loyalty-Based Management*, *Harvard Business Review*, 1993 nr 3-4
149. Reimann B.C., *Sustaining the Competitive Advantage*, *Planning Review*, 1989 nr 3-4
150. Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000
151. Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002
152. Rust R.T., Moorman Ch., Dickson P.R., *Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?*, *Journal of Marketing*, 2002 nr 10
153. Rust R.T., Zahorik A.J., Keiningham T.L., *Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*, *Journal of Marketing*, 1995 nr 4
154. Sagan A., *Badania marketingowe: podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004

155. Sampson S.E., Showalter M.J., The Performance-Importance Response Function: Observations and Implications, *The Service Industries Journal*, 1999 nr 3
156. Santos L., Esczmciano C., Benefits of the ISO 9000:1994 System. Some Considerations to Reinforce Competitive Advantage, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2002 nr 3
157. Sikora D., Kulczycki A., Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej, CeDeWu, Warszawa 2008
158. Sila I., Ebrahimpour M., Critical Linkages among TQM Factors and Business Results, *International Journal of Operations & Production Management*, 2005 nr 11
159. Simmonds K., The Accounting Assessment of Competitive Position, *European Journal of Marketing*, 1986 nr 1
160. Singels J., Ruel G., van de Water H., ISO 9000 Series. Certification and Performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2001 nr 1
161. Sivadas E., Baker-Prewitt J.L., An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2000 nr 2
162. Skawińska E., Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście, PWN, Warszawa 2002
163. Skikiewicz R., Jakość usług a konkurencyjność banków, w: (red.) S. Mynarski, *Badanie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007
164. Skikiewicz R., Wpływ reklamy na postawy i zachowania klientów banków w świetle wyników badań, w: (red.) K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe – nowe wyzwania oraz skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010 (w druku)

165. Skrzypek A., Satysfakcja i lojalność klienta w otoczeniu konkurencyjnym, Problemy Jakości, 2007 nr 7
166. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002
167. Slack N., The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority, International Journal of Operations & Production Management, 1994 nr 5
168. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000
169. Smyczek S., Lojalność konsumentów a sukces rynkowy banku, Marketing i Rynek, 2000 nr 4
170. Sobczyk G., Furtak R., Lipowski M., Mącik R., Percepcja jakości usług bankowych przez klientów, w: Marketing 2001, Sopot 1998
171. Sobczyk G., Lipowski M., Czynniki kształtujące poziom satysfakcji klientów banku, w: (red.) L. Żabiński, K. Śliwińska, Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie, PWE, Warszawa 2002
172. Speed R., Smith G., Customers, Strategy and Performance, International Journal of Bank Marketing, 1993 nr 5
173. Stankiewicz M.J. (red.), Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw: sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002
174. Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005
175. Stefańska M., Programy lojalnościowe na rynku usług, w: (red.) Z. Kędzior, E. Kieźel, Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych, PWE, Warszawa 2002

176. Storbacka K., Strandvik T., Grönroos Ch., Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, *International Journal of Service Industry Management*, 1994 nr 5
177. Styś A. (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003
178. Szczepaniec M., Lojalność klientów banków w świetle badań empirycznych, *Marketing i Rynek*, 2003 nr 1
179. Sztemberg-Lewandowska M., *Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
180. Śliperski M., Nieuchwytny cel. O lojalności klienta indywidualnego wobec banku w: *Bank i Kredyt*, 1993 nr 10
181. Terziovski M., Power D., Increasing ISO 9000 Certification Benefits: a Continuous Improvement Approach, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2007 nr 2
182. Terziovski M., Samson D., The Link between Total Quality Management Practice and Organisational Performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1999 nr 3
183. Ting S.Ch., Chen Ch.N., The Asymmetrical and Non-linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction, *Total Quality Management*, 2002 nr 4
184. Tontini G., Silveira A., Identification of Satisfaction Attributes Using Competitive Analysis of the Improvement Gap, *International Journal of Operations & Production Management*, 2007 nr 5
185. Urbanek G., Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy, *Marketing i Rynek*, 2004 nr 6
186. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004
187. Urbanowska-Sojkin E., Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: (red.) E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004

188. Walkowiak K., Znaczenie jakości usług bankowych, Marketing Serwis, 1997 nr 3
189. Wiersema F., Integracja z klientem, Oficyna Wydawnicza Logos, Warszawa 1997
190. Wisskirchen C., Vater D., Wright T., De Backer P., Detrick Ch., The Customer-led Bank: Converting Customers from Defectors into Fans, Strategy & Leadership, 2006 nr 2
191. Witkowska A., Witkowski M., Ocena kondycji finansowej banków spółdzielczych dzięki wykorzystaniu syntetycznego miernika rozwoju w: (red.) K. Jajuga, M. Walesiak, Klasyfikacja i analiza danych - teoria i zastosowania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004
192. Wojnarowska H., Adamska I., Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych, Marketing i Rynek, 2001 nr 12
193. Wysocki F., Łuczak A., Klasyfikacja typologiczna banków według ich sytuacji finansowej, Wiadomości Statystyczne, 2001 nr 12
194. Yang Ch.Ch., The Refined Kano's Model and its Application, Total Quality Management, 2005 nr 10
195. Yap K.B., Sweeney J.C., Zone-of-Tolerance Moderates the Service Quality-Outcome Relationship, Journal of Services Marketing, 2007 nr 2
196. Yavas U., Eroglu D., Assessing Competitive Edge: Exposition and Illustration of a Diagnostic Tool, Journal of Consumer Marketing, 1995 nr 2
197. Zakrzewska-Derylak B., Konkurencyjność firm ubezpieczeniowych na polskim rynku, w: (red.) A. Limański, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej, WSZMiJO, Katowice 2001
198. Zeliaś A. (red.) Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000

199. Zimniewicz K., Możliwości wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w celu podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. w: (red.) A. Limański, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji europejskiej, WSZMiJO, Katowice 2001
200. Zineldin M., Bank Strategic Positioning and Some Determinants of Bank Selection, International Journal of Bank Marketing, 1996 nr 3

Pozostałe źródła

1. Certyfikat jakości dla usługi private banking Kredyt Banku, Home&Market, 2002 nr 7-8
2. Letter to Shareholders, JPMorgan Chase 2000 Annual Report
3. Najlepsze Banki 2004, Gazeta Bankowa 21.06.2004
4. Najlepsze Banki 2005, Gazeta Bankowa 17.06.2005
5. Najlepsze Banki 2006, Gazeta Bankowa 26.06.2006
6. Najlepsze Banki 2007, Excludere Magazyn Gazety Bankowej lipiec-sierpień 2007
7. Najlepsze Banki 2008, Gazeta Bankowa, 23.06.2008
8. Najlepsze Banki 2009, Gazeta Bankowa, 29.06.2009
9. Norma PN-EN ISO 9000. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. PKN, Warszawa 2001
10. Norma PN-ISO 8402. Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia. PKN, Warszawa 1996
11. Pisera R., Bank do poprawy. Przyjazny bank Newsweeka, Newsweek 1.10.2006
12. Raport o sytuacji banków w 2008 roku, KNF, Warszawa 2009
13. Stewart T.A., Bank of America, Where the Money Is, Fortune, 03.09.2001
14. Surmacz W., Tajni agenci w akcji. Ranking banków Newsweeka, Newsweek 30.09.2007
15. Surmacz W., Złość na bank, Ranking banków Newsweeka i TNS OBOP, Newsweek 28.09.2008
16. Sytuacja finansowa banków w 2006 roku. Synteza, NBP, Warszawa 2007

17. Włodarczyk P., Przyjazny bank Newsweeka, Newsweek 7.09.2003
18. Włodarczyk P., Pierwsza Liga. Przyjazny bank Newsweeka, Newsweek 4.09.2005
19. Włodarczyk P., Wizje i prowizje. Przyjazny bank Newsweeka, Newsweek 5.09.2004
20. www.bzwbk.pl
21. www.fortisbank.com.pl
22. www.nbp.pl
23. www.pkobp.pl
24. www.skok.pl

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Liczba stosowanych przez banki metod konkutowania oraz osiągnane wskaźniki ROA	112
Wykres 2. Atrybuty jakości usługi najwazniejsze wedlug klientow indywidualnych.....	122
Wykres 3. Atrybuty jakości usługi najwazniejsze wedlug menedzerow bankow	123
Wykres 4. Faza rozpoznania wymagań klientow indywidualnych – istotność atrybutow jakości usług bankowych.....	123
Wykres 5. Faza rozpoznania wymagań klientow indywidualnych - wielkości luk.....	125
Wykres 6. Elementy jakości usługi najlepiej rozpoznane przez menedzerow bankow.....	125
Wykres 7. Elementy jakości usługi najgorzej rozpoznane przez menedzerow bankow.....	126
Wykres 8. Wielkości luk w fazie rozpoznania wymagań klientow indywidualnych wedlug klasy wielkości miejscowości.....	127
Wykres 9. Faza przygotowania systemu zapewnienia jakości – wielkości luk.....	128
Wykres 10. Elementy jakości z najlepiej przygotowanymi procedurami i wytycznymi.....	129
Wykres 11. Elementy jakości z najgorzej przygotowanymi procedurami i wytycznymi.....	129
Wykres 12. Faza realizacji systemu zapewnienia jakości – wielkości luk	132
Wykres 13. Elementy jakości o najlepszym poziomie realizacji.....	132
Wykres 14. Elementy jakości o najgorszym poziomie realizacji	133
Wykres 15. Komunikacja marketingowa banku - wielkości luk	135
Wykres 16. Elementy jakości o najlepszych ocenach komunikacji marketingowej	135
Wykres 17. Elementy jakości o najgorszych ocenach komunikacji marketingowej	136
Wykres 18. Faza oceny jakości usług przez klientow bankow - wielkości luk.....	137
Wykres 19. Elementy jakości najlepiej oceniane przez klientow indywidualnych.....	138
Wykres 20. Elementy jakości najgorzej oceniane przez klientow indywidualnych.....	139
Wykres 21. Faza oceny jakości usług przez menedzerow bankowych - wielkości luk.....	140
Wykres 22. Elementy jakości najlepiej oceniane przez menedzerow bankow.....	140
Wykres 23. Elementy jakości najgorzej oceniane przez menedzerow bankow.....	141
Wykres 24. Wykres osypiska.....	152
Wykres 25. Średnie oceny wymiarow jakości usługi bankowej	154
Wykres 26. Ilorazy wariancji wewnatrzskupiskowej (WSS) oraz międzyskupiskowej (BSS)	155
Wykres 27. Dendrogram aglomeracji metoda Warda dla ocen wymiarow jakości usługi bankowej	156
Wykres 28. Średnie oceny wymiarow jakości usługi bankowej dla wyodrębnionych segmentow	156
Wykres 29. Odsetek klientow nalezających do wyodrębnionych segmentow	157
Wykres 30. Struktura klientow w poszczególnych segmentach ze wzgledu na wykształcenie	158
Wykres 31. Struktura klientow w poszczególnych segmentach ze wzgledu poziom dochodow gospodarstwa domowego.....	159
Wykres 32. Średnie oceny satysfakcji i lojalności w wyodrębnionych segmentach.....	160
Wykres 33. Odsetek klientow usatysfakcjonowanych z usług otrzymywanych w banku wedlug segmentow	161
Wykres 34. Odsetek klientow zamierzających kontynuować usługę w dotychczasowym banku wedlug segmentow	162
Wykres 35. Odsetek klientow sklonnych do polecenia własnego banku innym osobom wedlug segmentow	164

Wykres 36. Odsetek klientów formułujących pozytywne i negatywne oceny własnej sytuacji materialnej według segmentów	165
Wykres 37. Odsetek klientów formułujących pozytywne i negatywne oceny sytuacji na rynku bankowym według segmentów	166
Wykres 38. Macierz IPA I.....	174
Wykres 39. Macierz IPA II	175
Wykres 40. Macierz IRPA	176
Wykres 41. Relacja między ocenami jakości w 2003 i 2004 roku	187
Wykres 42. Relacja między ocenami jakości w 2007 i 2008 roku	187
Wykres 43. Wskaźniki ROE dla sektora bankowego w latach 2003-2008	190
Wykres 44. Najwyższe wskaźniki ROE banków komercyjnych w latach 2003-2008.....	191
Wykres 45. Relacja między wskaźnikami ROE w 2004 i 2005 roku	193
Wykres 46. Relacja między wskaźnikami ROE w 2007 i 2008 roku.....	193
Wykres 47. Relacja między wskaźnikami Wi w 2003 i 2004 roku	201
Wykres 48. Relacja między wskaźnikami Wi w 2007 i 2008 roku	201
Wykres 49. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami Wi i ROE w latach 2003-2008.....	203
Wykres 50. Średnia pozycja konkurencyjna banków z poszczególnych grup macierzy zyskowność-wzrost na podstawie wskaźników Wi i ROE w okresie 2003-2008.....	204
Wykres 51. Średnie wskaźniki ROE banków a średnie oceny jakości w latach 2004-2008. 205	
Wykres 52. Relacja między średnimi wskaźnikami ROE banków i średnimi ocenami jakości w latach 2004-2008	206
Wykres 53. Średnie wskaźniki Wi banków a średnie oceny jakości w latach 2004-2008	215
Wykres 54. Relacja między średnimi wskaźnikami Wi banków i średnimi ocenami jakości w latach 2004-2008	215

SPIS TABEL

Tabela 1. Ewolucja treści pojęcia jakości i sposobów jej zapewnienia	12
Tabela 2. Ujęcia pojęcia jakości.....	13
Tabela 3. Elementy akcentowane w definicjach jakości	15
Tabela 4. Poziomy dojrzałości jakościowej	17
Tabela 5. Oczekiwane relacje między certyfikacją jakości a osiąganymi wynikami ekonomicznymi	26
Tabela 6. Efekty strategii opartej na jakości	47
Tabela 7. Kategorie elementów jakości w uzupełnionym modelu Kano	59
Tabela 8. Działania dla poszczególnych kategorii elementów jakości w uzupełnionym modelu Kano	60
Tabela 9. Przyczyny spadku lojalności klientów w wybranych sektorach i przedsiębiorstwach	68
Tabela 10. Aspekty akcentowane w definicjach konkurencyjności.....	94
Tabela 11. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.....	102
Tabela 12. Źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze bankowym.....	108
Tabela 13. Współczynniki korelacji Pearsona między lukami w modelu jakości usług bankowych.....	145
Tabela 14. Wymiary jakości usługi bankowej oraz tworzące je elementy.....	153

Tabela 15.	Wyniki testu ilorazu wariancji dla średnich ocen satysfakcji i lojalności w wyodrębnionych segmentach	164
Tabela 16.	Wyniki testu ilorazu wariancji dla średnich ocen i prognoz dotyczących sytuacji materialnej, gospodarczej oraz na rynku bankowym w wyodrębnionych segmentach	165
Tabela 17.	Klasyfikacja elementów jakości do kategorii modelu Kano	169
Tabela 18.	Klasyfikacja elementów jakości w uzupełnionym modelu Kano z uwzględnieniem istotności szacowanej	170
Tabela 19.	Działania w zakresie kształtowania elementów jakości usług bankowych na podstawie uzupełnionego modelu Kano a ich wpływ na lojalność klientów	171
Tabela 20.	Działania w zakresie kształtowania elementów jakości na podstawie macierzy IPA I a ich wpływ na lojalność klientów	177
Tabela 21.	Działania w zakresie kształtowania elementów jakości na podstawie macierzy IPA II a ich wpływ na lojalność klientów	177
Tabela 22.	Działania w zakresie kształtowania elementów jakości na podstawie macierzy IRPA a ich wpływ na lojalność klientów	178
Tabela 23.	Porównanie działań w zakresie kształtowania elementów jakości na podstawie macierzy IPA II oraz uzupełnionego modelu Kano	179
Tabela 24.	Wpływ ocen jakości z okresów poprzedzających na oceny w danym roku	186
Tabela 25.	Klasyfikacja wybranych banków pod względem jakości usług w latach 2003-2008	189
Tabela 26.	Klasyfikacja wybranych banków pod względem wartości wskaźnika ROE w latach 2003-2008	192
Tabela 27.	Wpływ wskaźników ROE z okresów poprzedzających na ROE w danym roku	194
Tabela 28.	Wpływ wskaźników ROE z okresów poprzedzających na ROE w danym roku po eliminacji obserwacji odstających	195
Tabela 29.	Klasyfikacja wybranych banków w macierzy zyskowość-wzrost w latach 2003-2008	196
Tabela 30.	Zestaw zmiennych do wyboru cech diagnostycznych	198
Tabela 31.	Zestawy cech diagnostycznych w latach 2003-2008	199
Tabela 32.	Pozycja konkurencyjna banków na podstawie miernika taksonomicznego (Wi) w latach 2003-2008	199
Tabela 33.	Wpływ wskaźnika Wi z okresów poprzedzających na Wi w danym roku	200
Tabela 34.	Średnia wartość miernika taksonomicznego Wi i ROE a klasyfikacja banku w macierzy zyskowość-wzrost w latach 2003-2008	203
Tabela 35.	Wpływ jakości usług na wskaźnik ROE	207
Tabela 36.	Wpływ jakości usług na wskaźnik ROE po eliminacji banków odstających	208
Tabela 37.	Pozycja w rankingu Przyjazny Bank w latach 2003-2008 a kategorie macierzy zyskowość-wzrost	209
Tabela 38.	Pozycja w rankingu Przyjazny Bank w latach 2003-2008 a klasyfikacja banku w macierzy zyskowość-wzrost	210
Tabela 39.	Wpływ jakości usług na wskaźnik Wi	213
Tabela 40.	Wpływ jakości usług na wskaźnik Wi po eliminacji banków odstających	214

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Ewolucja systemów zarządzania jakością	23
Rysunek 2.	Zmodyfikowany model jakości usług	36

Rysunek 3. Rozszerzony model luk	37
Rysunek 4. Macierz istotność – realizacja	38
Rysunek 5. Zmodyfikowane obszary działania w macierzy istotność-realizacja	40
Rysunek 6. Macierz istotności	43
Rysunek 7. Macierz zakres wpływu – realizacja (IRPA).....	43
Rysunek 8. Doświadczenia z usługami finansowymi a satysfakcja klienta	51
Rysunek 9. Pięć rodzajów elementów jakości w dwuwymiarowym modelu Kano	54
Rysunek 10. Modele logarytmów oraz liniowe dla zależności między realizacją elementu jakości oraz satysfakcją klienta.....	55
Rysunek 11. Klasyfikacja elementów jakości na podstawie wpływu na satysfakcję	58
Rysunek 12. Uzupełniony model Kano	59
Rysunek 13. Wpływ jakości usługi na zachowania klientów	61
Rysunek 14. Relacje między satysfakcją a lojalnością klienta	65
Rysunek 15. Funkcyjna zależność między zadowoleniem oraz lojalnością klienta	66
Rysunek 16. Wpływ stopnia konkurencyjności rynku na relację satysfakcja-lojalność klienta.....	66
Rysunek 17. Cykl wzrostu opartego na kliencie.....	71
Rysunek 18. Drabina lojalności	73
Rysunek 19. Podział klientów banku według kryterium zadowolenia i lojalności	75
Rysunek 20. Związek między jakością usługi i satysfakcją klienta	77
Rysunek 21. Związek między satysfakcją klienta i siłą relacji.....	77
Rysunek 22. Związek między siłą relacji i jej trwałością	78
Rysunek 23. Związek między trwałością relacji i jej rentownością	78
Rysunek 24. Relacje między jakością, satysfakcją a lojalnością	80
Rysunek 25. Wpływ wymiarów jakości usługi na ogólną satysfakcję klienta oraz polecenie banku innym osobom	80
Rysunek 26. Wpływ jakości usług i satysfakcji klienta na lojalność.....	81
Rysunek 27. Wpływ wizerunku banku i jakości usług na satysfakcję i lojalność klientów ...	82
Rysunek 28. Zależności między wymiarami jakości usługi bankowej, efektywnością, pozycją rynkową i lojalnością	83
Rysunek 29. Model relacji między jakością, satysfakcją i lojalnością	83
Rysunek 30. Czterostopniowy model lojalności R.L. Olive’a.....	84
Rysunek 31. Model poprawy jakości usług i rentowności.....	86
Rysunek 32. Model relacji między zarządzaniem skargami a rentownością.....	86
Rysunek 33. Model zależności między orientacją rynkową i osiąganymi wynikami dla instytucji finansowych	87
Rysunek 34. Model zależności między jakością, satysfakcją i lojalnością klientów a wynikami finansowymi instytucji finansowych	88
Rysunek 35. Model zależności między jakością zautomatyzowanych usług bankowych a satysfakcją klientów i osiąganymi wynikami finansowymi.....	89
Rysunek 36. Podsystemy konkurencyjności.....	96
Rysunek 37. Izolujące mechanizmy różnicowania usług	98
Rysunek 38. Źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze usług.....	104
Rysunek 39. Cykl życia przewagi konkurencyjnej	105
Rysunek 40. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych firm usługowych	106
Rysunek 41. Model jakości usług bankowych dla klientów indywidualnych	144

Aneks

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1. Badanie „Jakość usług bankowych – co to jest?”	248
Załącznik 2. Badanie „Jakość usług bankowych – zbędny koszt, czy podstawa sukcesu?” ..	253
Załącznik 3. Badanie „Co sądzimy o usługach bankowych i ubezpieczeniowych?”	258
Załącznik 4. Badanie „Zarządzanie jakością usług w bankach”	262
Załącznik 5. Badanie „Jak korzystamy i oceniamy usługi finansowe?”	267
Załącznik 6. Badanie „Nasze kontakty z instytucjami finansowymi”	271

BADANIE „JAKOŚĆ USŁUG BANKOWYCH – CO TO JEST?”

Celem zdiagnozowania świadomości i rozumienia pojęcia jakości usług bankowych przez klientów indywidualnych, a szczególnie identyfikacji atrybutów (wyznaczników) jakości tych usług oraz określenia hierarchii ich istotności przeprowadzono w **1999** roku badanie typu ad hoc wśród gospodarstw domowych korzystających z usług banków. W badaniu tym, zrealizowanym metodą indywidualnego wywiadu bezpośredniego, instrument pomiarowy stanowił standaryzowany kwestionariusz, którego fragment dotyczący istotności atrybutów jakości opierał się na zamieszczonym w części zasadniczej pytaniu zbudowanym w oparciu o skalę pozycyjną zawierającą 28 pozycji dotyczących usług bankowych (fragment kwestionariusza wraz z metryczką w załączeniu).

Przeprowadzone badanie miało zasięg ogólnopolski i zrealizowane zostało na próbie badawczej obejmującej **1111** gospodarstw domowych. Przy doborze próby zastosowano metodę doboru kwotowego, uwzględniając strukturę wiekową i poziom wykształcenia głów gospodarstw domowych, a także reprezentowaną przez nie grupę zawodową. Ważną dla celów badania cechą była też wielkość miejscowości będącej miejscem zamieszkania głowy gospodarstwa domowego.

Szczegółowa charakterystyka zrealizowanej próby przedstawiona została w tabeli 1. Z kolei wyniki statystycznej oceny zgodności struktury próby – w przekroju głównych cech – ze strukturą populacji podane zostały w tabeli 2.

Próba jest w pełni reprezentatywna – w świetle wyników testu zgodności χ^2 - ze względu na miejsce zamieszkania gospodarstw domowych i to zarówno w ujęciu miasto-wieś, jak i w wyodrębnionych klasach wielkości miast. W badanej próbie w równym stopniu reprezentowane są gospodarstwa 1-2 osobowe, składające się z 3 osób oraz liczące 4 osoby (po 28-29%). Należy jednocześnie podkreślić, że ze względu na wielkość gospodarstwa struktura próby jest w pełni zgodna ze strukturą populacji w przekroju: gospodarstwa mniejsze od przeciętnych (1-3 osoby), typowe 4 osobowe oraz gospodarstwa większe (składające się z 5 i więcej osób). Przeciętna wielkość gospodarstw domowych w próbie wynosi 3,22 osoby i nie różni się w

statystycznie istotny sposób (przy poziomie istotności $\alpha=0,05$) od średniej wielkości w populacji kształtującej się na poziomie 3,11 osoby.

W próbie relatywnie zbyt dużo znalazło się gospodarstw osób w wyższym wykształceniu, natomiast niedoszacowaną grupę stanowią gospodarstwa z głową o wykształceniu co najwyżej zasadniczym zawodowym. W pełni natomiast reprezentatywną grupę stanowią gospodarstwa należące do osób posiadających wykształcenie średnie.

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby

Cecha	Struktura w %	Cecha	Struktura w %
Razem gospodarstwa	100,0	Razem gospodarstwa	100,0
1. Wiek w latach		4. Liczba osób w gospodarstwie	
do 30	32,2	1 - 2	28,3
31 - 40	12,8	3	28,8
41 - 50	31,7	4	28,7
51 i więcej	23,3	5 i więcej	14,2
2. Wykształcenie		5. Powierzchnia gosp. rolnego	
podstawowe, zas. zawodowe	18,9	do 5 ha	45,1
średnie	35,3	6-15	26,9
wyższe	45,8	16 i więcej	28,0
3. Grupa zawodowa		6. Miejsce zamieszkania	
robotnik	13,5	wieś	29,8
technik, inżynier	14,8	miasto do 20 tys. mieszkańców	17,8
kadra ekonomiczna	31,8	20 - 49	12,7
urzędnik, prac. „mundurowy”	7,5	50 - 99	8,4
wolny zawód	3,4	100 - 199	12,3
rolnik	10,0	200 i więcej	19,0
biznesmen	5,8		
emeryt, rencista	10,3		
inne zawody	2,9		

Analizowana próba gospodarstw jest reprezentatywna ze względu na wiek głowy gospodarstwa domowego. Zgodny jest bowiem udział w próbie z udziałem w populacji gospodarstw należących do osób młodych (do 30 lat), będących w średnim wieku (31-50 lat) oraz starszych (mających ponad 50 lat). Przeciętny wiek głowy gospodarstwa w próbie kształtuje się na poziomie 42,2 lat i jest nieco niższy – w statystycznie istotnym stopniu - od średniego wieku w badanej populacji (44 lata).

Tabela 2. Ocena zgodności rozkładów próby i populacji

Lp	Cecha	Liczba stopni swobody	Wartość empiryczna χ^2	Wartość krytyczna χ^2			Statystyczna zgodność rozkładów
				$\alpha=0,05$	$\alpha=0,02$	$\alpha=0,01$	
1.	Wiek w latach	3	10,327	7,815	9,837	-	nie
		3	10,327	-	-	11,345	tak
	(do 30; 31-50; 51 i więcej)	2	5,249	5,991	-	-	tak
	(do 40; 41 i więcej)	1	0,049	3,841	-	-	tak
2.	Wykształcenie	2	97,358	5,991	7,824	9,210	nie
	(średnie; inne)	1	0,487	3,841	-	-	tak
3.	Liczba osób w gosp. domowym	3	13,373	7,815	9,837	11,345	nie
	(1-3; 4; 5 i więcej)	2	4,856	5,991	-	-	tak
	(1-4; 5 i więcej)	1	0,713	3,841	-	-	tak
4.	Miejsce zamieszkania	5	7,282	11,070	-	-	tak
	(wieś; miasto)	1	2,918	3,841	-	-	tak

Fragment kwestionariusza

AKADEMIA EKONOMICZNA
Katedra Badań Marketingowych
 Al. Niepodległości 10
 60-967 Poznań
 ☎ (0-61) 856-92-42
 Fax (0-61) 854-39-02

ANKIETA GF-3
JAKOŚĆ USŁUG FINANSOWYCH
– CO TO JEST?

imię i nazwisko ankietera

Numer ankiety

Szanowni Państwo,
 Zwracamy się z uprzejmą prośbą o udział w badaniu dotyczącym jakości usług finansowych, tematu jakże aktualnego. Dzięki Państwa doświadczeniu i wiedzy, a także poznając oczekiwania w zakresie usług bankowych i ubezpieczeniowych będziemy mogli przystąpić do naukowej analizy jakości usług finansowych w Polsce.

3. Proszę teraz określić, stosując skalę od 1 (jako zupełnie nieważne) do 5 (jako niezwykle ważne) które z poniższych elementów jakości usługi finansowej są dla Pana(i) istotne, a które mniej istotne przy ocenie działalności banku czy zakładu ubezpieczeń:

a) w zakresie **wyboru i oceny instytucji finansowej** (skala 1-5):

instytucja, którą wybieram to instytucja wiarygodna i godna zaufania
 usługi świadczone przez nią charakteryzuje bezpieczeństwo, brak ryzyka, straty
 instytucje te mają dobrą opinię wśród znajomych, rodziny, ekspertów
 realizując usługi finansowe muszę czuć się w pomieszczeniu bezpiecznie

b) A jakie znaczenie mają dla Pana(i) takie **elementy związane z placówką**, jak (skala 1-5):

wygląd zewnętrzny placówki (budynek, elewacja, wejście)
 nowoczesny i estetyczny wygląd wnętrza placówki, zieleń, kwiaty, klimatyzacja
 dogodna lokalizacja placówki (krótki czas dotarcia z domu czy z pracy)
 łatwy dojazd samochodem do placówki, możliwość zaparkowania
 możliwość skorzystania z toalety, telefonu, faxu
 dogodne godziny otwarcia placówki dla klientów (rano i wieczorem)
 duża liczba stanowisk obsługi (aby nie było kolejek)
 możliwość wygodnego i intymnego wypełniania dokumentów
 przestronność wnętrza placówki, przejrzystość poruszania się po niej

c) Co jest dla Pana(i) bardziej a co mniej ważne w **pracy personelu i obsłudze klienta** (skala 1-5):

personel w placówce jest fachowy, wykazuje się dużą wiedzą, nie myli się
 personel działa szybko i sprawnie
 personel jest komunikatywny i potrafi doradzić w przypadku wątpliwości
 terminowo realizuje zlecenia klientów
 personel jest życzliwy i uprzejmy w stosunku do każdego klienta
 szkoda ubezpieczeniowa jest likwidowana szybko i sprawnie
 agenci ubezpieczeniowi są kompetentni i uprzejmi, mają dużą wiedzę
 wygląd i zachowanie agenta ubezpieczeniowego budzi zaufanie

d) Do jakich **elementów oferty** przywiązuje Pan(i) większą lub mniejszą wagę (skala 1-5):

bank lub zakład ubezpieczeń oferuje szeroki i różnorodny zakres usług
 indywidualne negocjowanie warunków umowy, opłat, składki, prowizji itp.
 telefoniczna realizacja zleceń i dyspozycji
 możliwość korzystania z bankomatu
 wysokość oprocentowania kredytów i depozytów
 wysokość składki ubezpieczeniowej (ceny ubezpieczenia)
 wysokość opłat i prowizji pobieranych przez instytucje finansowe

e) Jaką rangę mają dla Pana(i) poniższe **elementy informacji i promocji** instytucji finansowych (skala 1-5):

druki są jasne, zrozumiałe i łatwe do wypełniania przez klientów
 w placówce istnieją wydzielone stanowiska informacyjne, są tablice informacyjne
 oferta banku, zakładu ubezpieczeń jest przesyłana do domu klienta
 ulotki i broszury o usługach są napisane w sposób przystępny i zrozumiały

A TERAZ KILKA SŁÓW O SOBIE I GOSPODARSTWIE DOMOWYM

1. Jak ocenia Pan(i) zmiany sytuacji:

① wyraźna poprawa, ② niewielka poprawa, ③ bez zmian, ④ niewielkie pogorszenie, ⑤ wyraźne pogorszenie

	aktualnej, w stosunku do stanu sprzed roku	w najbliższym roku
a) w zakresie sytuacji materialnej Pana(i)		
b) w zakresie ogólnej sytuacji gospodarczej kraju		
c) w zakresie sytuacji na rynku bankowym		
d) w zakresie sytuacji na rynku ubezpieczeniowym		

2. Wiek w latach..... 3. Wykształcenie.....

4. Zawód..... 5. Liczba osób w gospodarstwie domowym

6. Miejsce zamieszkania: ① wieś, ② miasto do 10 tys., ③ miasto 10-20 tys., ④ miasto 20-50 tys.,
⑤ miasto 50-100 tys., ⑥ miasto 100-200 tys., ⑦ miasto powyżej 200 tys. ☐

7. Przybliżony przeciętny łączny (wszystkich członków) miesięczny dochód w Pana(i) gospodarstwie w
nowych zł (wpisać)

8. Do jakiej grupy Pan(i) należy: ① pracownik na stanowisku menadżerskim (kierowniczym),
② pracownik na stanowisku niekierowniczym, ③ właściciel firmy zatrudniającej kilka osób,
④ właściciel dużej firmy, ⑤ aktualnie nie pracuję zawodowo ☐

9. Powierzchnia gospodarstwa rolnego w ha (wpisać)

10. Posiadane dobra w gospodarstwie domowym (proszę podkreślić): ① telewizor kolorowy,
② magnetowid/odtwarzacz, ③ antena satelitarna, telewizja kablowa, ④ kamera video, ⑤ komputer
PC, ⑥ wieża stereo HiFi, ⑦ samochód osobowy, ⑧ motocykl/motorower, ⑨ zmywarka,
⑩ zamrażarka, ⑪ kuchnia mikrofalowa, ⑫ telefon, ⑬ domek letniskowy, ⑭ ogród/działka

11. Co jest dla Pana(i) w życiu najważniejsze (proszę podać trzy cechy i uszeregować według ważności):

① dzieci, ② pieniądze i dobra materialne, ③ poczucie bezpieczeństwa, ④ poczucie
stabilności, ⑤ rodzina, ⑥ kariera zawodowa, ⑦ zdrowie, ⑧ pozycja społeczna ☐ ☐ ☐

**BADANIE „JAKOŚĆ USŁUG BANKOWYCH – ZBĘDNY KOSZT, CZY
PODSTAWA SUKCESU?”**

Celem zdiagnozowania świadomości i rozumienia pojęcia jakości usług bankowych przez menedżerów banków, a w szczególności identyfikacji atrybutów (wyznaczników) jakości tych usług oraz określenia hierarchii ich istotności przeprowadzono w **1999** roku badanie typu ad hoc wśród przedstawicieli kadry zarządzającej bankami. W badaniu tym, zrealizowanym metodą ankiety pocztowej, instrumentem pomiarowym był standaryzowany kwestionariusz, którego fragment dotyczący istotności atrybutów jakości opierał się na zamieszczonych w części zasadniczej pięciu pytaniach zbudowanych w oparciu o skalę pozycyjną zawierającą 31 pozycji dotyczących atrybutów usług bankowych (fragment kwestionariusza wraz z metryczką w załączeniu).

Przeprowadzone badanie miało zasięg ogólnopolski i zrealizowane zostało na próbie badawczej obejmującej **547** menedżerów banków. Przy doborze próby zastosowano metodę doboru losowego warstwowego, uwzględniając formę własności oraz liczbę placówek posiadanych przez bank. Szczegółową charakterystykę zrealizowanej próby zawiera tabela 1, zaś wyniki statystycznej oceny zgodności struktury próby ze strukturą populacji dla dwóch najważniejszych cech podane zostały w tabeli 2.

Próbę można uznać za w pełni reprezentatywną, jak wskazują wyniki testu zgodności χ^2 dla formy własności banku przy podziale na dwie grupy – banki z przewagą kapitału zagranicznego oraz pozostałe (z przewagą kapitału krajowego i spółdzielcze). Wyniki badania zgodności rozkładów pozwalają również potwierdzić reprezentatywność próby dla kolejnej istotnej cechy – liczby placówek przy podziale na banki duże (o liczbie placówek 201 i więcej) oraz pozostałe (do 200 placówek)

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby

Cecha	Struktura w %	Cecha	Struktura w %
Razem banki	100,0	Razem banki	100,0
1. Kapitał własny brutto		6. Liczba pracowników w placówce	
(w mln zł)	21,9	do 10	11,3
do 100	23,1	11 – 100	24,9
101 – 1000	21,1	101 – 200	27,9
1001 – 2000	33,9	201 i więcej	35,9
2001 i więcej		7. Liczba sal operac. w placówce	61,6
2. Suma bilansowa (w mln zł)	7,3	1	29,2
do 1000	27,2	2	7,1
1001 – 10000	27,6	3 – 4	2,1
10001 – 35000	37,9	5 i więcej	
35001 i więcej		8. Charakter obiektu, w którym znajduje się placówka	22,2
3. Wynik finansowy netto (w mln zł)	54,0	kamienica	61,1
strata	34,1	budynek wolnostojący	4,6
zysk 1 – 20	7,1	wieżowiec	7,8
21 – 200	4,8	kompleks handlowo-usługowy	4,3
201 i więcej		inny obiekt	
4. Forma własności	32,8	9. Miejsce lokalizacji placówki	24,5
państwowy, jednoosobowa sp. SP	33,9	miasto do 20 tys. mieszkańców	21,5
prywatny z przewagą kapitału polskiego	11,9	20 – 49	25,8
zagranicznego	21,4	50 - 199	28,2
spółdzielczy	13,7	200 i więcej	
5. Liczba placówek w banku	32,9		
do 25	24,6		
26 – 50	19,0		
51 – 100	9,8		
101 – 200			
201 i więcej			

Tabela 2. Ocena zgodności rozkładów próby i populacji

Lp	Cecha	Liczba stopni swobody	Wartość empiryczna χ^2	Wartość krytyczna χ^2			Statystyczna zgodność rozkładów
				$\alpha=0,05$	$\alpha=0,02$	$\alpha=0,01$	
1.	Forma własności	3	87,638	7,815	9,837	11,345	nie
	(kap. polski; kap. zagr.; spółdz.)	2	8,819	5,991	7,824	-	nie
	(kap. polski; kap. zagr.; spółdz.)	2	8,819	-	-	9,210	tak
	(kap. zagr.; pozostałe)	1	0,004	3,841	-	-	tak
2.	Liczba placówek	4	157,694	9,488	11,668	13,277	nie
	(do 50; 51-200; 201 i więcej)	2	95,851	5,991	7,824	9,210	nie
	(do 200; 201 i więcej)	1	2,262	3,841	-	-	tak

Fragmenty kwestionariusza

AKADEMIA EKONOMICZNA
Katedra Badań Marketingowych
Al. Niepodległości 10
60-967 Poznań
☎ (0-61) 856-94-22
Fax (0-61) 854-39-02

--	--	--	--

Numer ankiety

ANKIETA GF-1
*Jakość usług – zbędny koszt,
czy podstawa sukcesu?*

Pieczętka firmy

Szanowni Państwo,

Zwracamy się z uprzejmą prośbą o udział w badaniu dotyczącym jakości usług bankowych, tematu jakże aktualnego. Dzięki Państwa doświadczeniu i wiedzy na temat bankowości będziemy mogli przystąpić do naukowej analizy jakości usług finansowych w Polsce.

4. Stosując skalę od 1 (bez znaczenia) do 5 (niezwykle istotne) proszę określić, które z wymienionych niżej elementów, odnoszących się do banków, uważa Pan(i) za istotne przy realizacji usług o wysokiej jakości na rynku klientów indywidualnych oraz rynku klientów instytucjonalnych:

	klienci indywidualni	klienci instytucjonalni
wiarygodność i zaufanie do banku		
bezpieczeństwo usług (brak ryzyka)		
elastyczność w kontaktach z klientami		
opinia o banku wśród znajomych, ekspertów		
bezpieczeństwo osobiste klienta w banku		

5. Stosując skalę od 1 (bez znaczenia) do 5 (niezwykle istotne) proszę określić, które z wymienionych niżej elementów, odnoszących się do dystrybucji usług bankowych, uważa Pan(i) za istotne przy realizacji usług o wysokiej jakości na rynku klientów indywidualnych oraz rynku klientów instytucjonalnych:

	klienci indywidualni	klienci instytucjonalni
wygląd zewnętrzny placówki		
wystrój wewnętrzny placówki		
dogodna lokalizacja banku		
godziny otwarcia placówki dla klientów		
nowoczesność wyposażenia placówki		
możliwość dojazdu, parkowania		
dostęp do udogodnień (telefon, miejsce odpoczynku)		
zapewnienie poufności wypełniania dokumentów		
przejrzystość poruszania się po placówce		

6. Stosując skalę od 1 (bez znaczenia) do 5 (niezwykle istotne) proszę określić, które z wymienionych niżej elementów, odnoszących się do pracy personelu bankowego i obsługi klienta, uważa Pan(i) za istotne przy realizacji usług o wysokiej jakości na rynku klientów indywidualnych oraz rynku klientów instytucjonalnych:

	klienci indywidualni	klienci instytucjonalni
fachowość i wiedza personelu		
dokładność realizacji poleceń klienta		
elastyczność w kontaktach z klientami		
komunikatywność personelu		
szybkość i sprawność obsługi klienta		
terminowość realizacji zleceń		
uprzejmość i życzliwość personelu		

7. Stosując skalę od 1 (bez znaczenia) do 5 (niezwykle istotne) proszę określić, które z wymienionych niżej elementów, odnoszących się do oferty usług bankowych i ich ceny, uważa Pan(i) za istotne przy realizacji usług o wysokiej jakości na rynku klientów indywidualnych oraz rynku klientów instytucjonalnych:

	klienci indywidualni	klienci instytucjonalni
zakres oferowanych usług		
dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb		
telefoniczna realizacja zleceń		
wysokość opłat i prowizji		
wysokość oprocentowania lokat i kredytów		

8. Stosując skalę od 1 (bez znaczenia) do 5 (niezwykle istotne) proszę określić, które z wymienionych niżej elementów, w zakresie komunikowania się z klientem, uważa Pan(i) za istotne przy realizacji usług o wysokiej jakości na rynku klientów indywidualnych oraz rynku klientów instytucjonalnych:

	klienci indywidualni	klienci instytucjonalni
obsługa informacyjna w banku		
jasność i kompletność pisemnych ulotek, broszur		
prosta i zrozumiała dokumentacja (druki)		
promocja i reklama banku		

CHARAKTERYSTYKA BANKU

16. Bank znajduje się w: ① kamienicy, ② budynku wolnostojącym, ③ w wieżowcu,
④ w kompleksie handlowo-usługowym, ⑤ inne, jakie?
17. Czy w pobliżu banku znajduje się parking? ① tak, duży parking tylko dla klientów banku,
② tak, mały parking tylko dla klientów banku, ③ tak, duży parking ogólnie dostępny,
④ tak, mały parking ogólnie dostępny, ⑤ brak parkingu
18. Czy i w jakiej postaci istnieją w Pana(i) banku następujące źródła informacji o warunkach oferowanych usług? (*proszę podkreślić*) ① informacja planszowa, ② informacja osobista - portier, ③ specjalne stanowisko informacyjne, ④ wyłożone broszury i ulotki, ⑤ inne (jakie?)
19. Czy w Pana(i) banku klienci mają możliwość skorzystania na terenie placówki z (*proszę pokreślić*)
① telefonu, ② faxu, ③ ksero, ④ toalety, ⑤ poczekalni, ⑥ bankomatu, ⑦ trezora
20. Proszę podać ile sal operacyjnych znajduje się w Pana(i) banku (wpisać)
21. Jeżeli bank posiada więcej niż jedną salę operacyjną, to proszę określić jakie to sale (*podkreślić*)
① sala kredytów, ② sala depozytów, ③ sala operacji złotych, ④ sala operacji walutowych,
⑤ sala dla osób fizycznych, ⑥ sala dla osób prawnych
22. Forma własności banku: ① państwowy, jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, ② z udziałem kapitału prywatnego i z przewagą kapitału polskiego w kapitale akcyjnym, ③ banki z przewagą kapitału zagranicznego (należy do niego pakiet akcji uprawniający do co najmniej 50% + 1 głosów na WZA), ④ spółdzielczy
23. Liczba zatrudnionych w Pana(i) banku (w przeliczeniu na pełne etaty) pisać
24. Jak ocenia Pan(i) aktualną sytuację w stosunku do stanu sprzed roku (*proszę wpisać w kratki kod*):
① dużo lepsza, ② nieco lepsza, ③ bez zmian, ④ nieco gorsza, ⑤ dużo gorsza, ⑥ trudno określić:
- | | |
|---|--|
| sytuacja materialna Pana(i) | |
| ogólna sytuacja kraju | |
| ogólna sytuacja na krajowym rynku usług bankowych | |
25. A jak Pan(i) sądzi czy w najbliższym roku (*proszę wpisać w kratki kod*): ① wyraźnie poprawi się, ② nieco poprawi się, ③ pozostanie bez zmian, ④ nieco pogorszy się, ⑤ wyraźnie pogorszy się, ⑥ trudno określić:
- | | |
|---|--|
| sytuacja materialna Pana(i) | |
| ogólna sytuacja kraju | |
| ogólna sytuacja na krajowym rynku usług bankowych | |
26. Stanowisko osoby udzielającej odpowiedzi

BADANIE „CO SĄDZIMY O USŁUGACH BANKOWYCH I UBEZPIECZENIOWYCH?”

W celu dokonania oceny poziomu jakości usług bankowych świadczonych dla klientów indywidualnych przeprowadzone zostało w **2003** roku badanie typu ad hoc wśród głów gospodarstw domowych korzystających z usług banków. Badanie było realizowaną metodą indywidualnego wywiadu bezpośredniego, w oparciu o standaryzowany kwestionariusz, którego fragment dotyczący oceny jakości usług bankowych oparty był na zamieszczonym w części zasadniczej pytaniu zbudowanym w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta, zawierającą 19 pozycji (fragment kwestionariusza wraz z metryczką w załączeniu).

Badanie to miało zasięg ogólnopolski i zrealizowane zostało na próbie obejmującej **982** gospodarstwa domowe, dobrane metodą doboru kwotowego, w oparciu o takie cechy jak wiek, wykształcenie oraz grupa zawodowa głowy gospodarstwa domowego.

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby

Cecha	Struktura w %	Cecha	Struktura w %
Razem gospodarstwa	100,0	Razem gospodarstwa	100,0
1. Wiek w latach		4. Liczba osób w gospodarstwie	
do 30	16,6	1 - 2	25,9
31 - 40	16,2	3 - 4	58,9
41 - 50	38,7	5 i więcej	15,2
51 i więcej	28,5	5. Powierzchnia gosp. rolnego	
2. Wykształcenie		do 5 ha	40,2
podstawowe, zas. zawodowe	22,7	6 i więcej	59,8
średnie	43,6	6. Miejsce zamieszkania	
wyższe	33,7	wieś	32,5
3. Grupa zawodowa		miasto do 20 tys. mieszkańców	16,7
robotnik	16,4	20 - 99	22,4
technik, inżynier	17,1	100 i więcej	28,4
kadra ekonomiczna	26,3		
urzędnik, prac. „mundurowy”	7,8		
wolny zawód	3,6		
rolnik	12,9		
biznesmen	6,0		
emeryt, rencista	8,4		
inne zawody	1,5		

Szczegółowa charakterystyka próby zamieszczona została w tabeli 1, a wyniki statystycznej oceny zgodności struktury próby ze strukturą populacji podano w tabeli 2. Próbę można uznać za reprezentatywną dla takich cech, jak: miejsce zamieszkania gospodarstw domowych w wyodrębnionych czterech klasach wielkości miejscowości, jak również przy podziale na wieś i miasto. Reprezentatywność potwierdzono także dla takich cech jak wiek przy podziale na trzy oraz dwie grupy oraz wykształcenie przy podziale na osoby ze średnim wykształceniem oraz pozostałe. Badanie jest także reprezentatywne ze względu na liczbę osób w gospodarstwie przy podziale gospodarstw domowych na dwie grupy – do czterech osób oraz pięć osób i więcej.

Tabela 2. Ocena zgodności rozkładów próby i populacji

Lp	Cecha	Liczba stopni swobody	Wartość empiryczna χ^2	Wartość krytyczna χ^2			Statystyczna zgodność rozkładów
				$\alpha=0,05$	$\alpha=0,02$	$\alpha=0,01$	
1.	Wiek w latach	3	16,749	7,815	9,837	11,345	nie
	(do 30; 31-40; 41 i więcej)	2	5,517	5,991	-	-	tak
	(do 40; 41 i więcej)	1	4,925	-	5,412	-	tak
2.	Wykształcenie	2	39,183	5,991	7,824	9,210	nie
	(średnie; inne)	1	1,099	3,841	-	-	tak
3.	Liczba osób w gosp. domowym	2	22,970	5,991	7,824	9,210	nie
	(1-4; 5 i więcej)	1	0,428	3,841	-	-	tak
4.	Miejsce zamieszkania	3	2,593	7,815	-	-	tak
	(wieś; miasto)	1	1,472	3,841	-	-	tak

ANKIETA K-36A
CO SĄDZIMY O
USŁUGACH BANKOWYCH
I UBEZPIECZENIOWYCH?

--	--	--	--

Numer ankiety

Szanowni Państwo,

Zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypowiedź na temat wybranych zagadnień dotyczących warunków i jakości życia Państwa gospodarstwa. Celem badania jest poznanie Państwa opinii w związku z dokonującymi się zmianami w gospodarce i na rynku.

UWAGA! Odpowiedzi proszę udzielać wpisując kod wybranego przez Pana(ią) wariantu odpowiedzi do kratki bądź przez wpisanie odpowiedzi słownej.

C. A CO SĄDZIMY O USŁUGACH BANKOWYCH I UBEZPIECZENIOWYCH?

A teraz prosimy o ocenę **jednego** banku oraz **jednego** zakładu ubezpieczeń, z usług którego Pan(i) i Pana(i) gospodarstwo **najczęściej** korzysta i uważa za „swoje”. Proszę podać, czy zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami wpisując w kratki właściwą liczbę oznaczającą Pana(i) stanowisko: ⑤ tak, ④ raczej tak, ③ trudno powiedzieć, ② raczej nie, ① nie

	Mój bank to: proszę wpisać nazwę	Mój zakład ubezpieczeń to: proszę wpisać nazwę
Bank/zakład ubezpieczeń, z którego usług korzystam, jest wiarygodny, godny zaufania		
Czuję się w nim bezpiecznie, nie czuję zagrożenia		
Moja rodzina oraz znajomi mają o nim dobrą opinię		
Budynek placówki i wewnątrz wyróżnia estetyka i nowoczesność wykończenia, ładna kolorystyka		
Do placówki tej mogę dotrzeć szybko i wygodnie		
Godziny pracy placówki są dla mnie zbyt krótkie		
Przyjeżdżając samochodem mam kłopoty z parkowaniem		
Na terenie placówki mam możliwość skorzystania z toalety i telefonu		
W placówce mam możliwość intymnego i wygodnego wypełnienia dokumentów		
W placówce dzięki dobremu oznakowaniu od razu wiem gdzie się udać		
Personel placówki jest fachowy i dobrze przygotowany do pracy, nie myli się		
Bank/zakład elastycznie podchodzi do potrzeb swoich klientów, negocjuje warunki umów		
Obsługa klientów jest zawsze szybka i sprawna, nie ma kolejek		
Czas realizacji przelewów/ wypłaty odszkodowań jest krótki		
W placówce jestem zawsze uprzejmie i życzliwie potraktowany przez personel		
Bank/zakład ubezpieczeń oferuje szeroki zakres usług		
W mojej placówce pobierane są niskie opłaty i prowizje, składki		
Broszury i ulotki są jasne i kompletne – dają dużo informacji		
Dokumentacja i druki, które wypełniam są przejrzyste, proste i zrozumiałe		

D. A TERAZ KILKA SŁÓW O SOBIE I GOSPODARSTWIE DOMOWYM

1. Wiek w latach..... 2. Wykształcenie..... 3. Zawód.....
4. Liczba osób w gospodarstwie domowym 5. Powierzchnia gospodarstwa rolnego w ha (wpisać)
6. Miejsce zamieszkania: ① wieś, ② miasto (wpisać jakie.....)..... ☐
7. Województwo (wpisać jakie.....)
8. Przybliżony przeciętny łączny (wszystkich członków) miesięczny dochód w Pana(i) gospodarstwie w złotych
(wpisać)
9. Do jakiej grupy Pan(i) należy: ① pracownik na stanowisku menedżerskim (kierowniczym),
② pracownik na stanowisku niekierowniczym, ③ właściciel firmy zatrudniającej kilka osób,
④ właściciel dużej firmy, ⑤ aktualnie nie pracuję zawodowo..... ☐

ZAŁĄCZNIK 4

BADANIE „ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ USŁUG W BANKACH”

Celem oceny stopnia przygotowania procedur i wytycznych, a także stopnia ich przestrzegania podczas świadczenia usług przez personel banku oraz poznania opinii o poziomie usług świadczonych przez banku zostało przeprowadzone badanie typu ad hoc w 2003 roku wśród przedstawicieli kadry zarządzającej bankami. Badaniu to zostało zrealizowane podobnie jak badanie z 1999 roku metodą ankiety pocztowej, a instrumentem pomiarowym był standaryzowany kwestionariusz, zamieszczony w całości w dalszej części załącznika. Kwestionariusz składał się z trzech bloków pytań dotyczących wskazanych powyżej zagadnień i metryczki.

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby

Cecha	Struktura w %	Cecha	Struktura w %
Razem banki	100,0	Razem banki	100,0
1. Kapitał własny brutto (w mln zł)		5. Liczba pracowników	
do 100	2,2	do 10	14,9
101 – 500	14,0	11 – 100	69,0
501 – 1500	15,1	101 – 200	10,0
1501 – 3000	19,8	201 i więcej	6,1
3001 – 5000	39,0	6. Liczba placówek	
5001 i więcej	9,9	do 25	9,6
2. Suma bilansowa (w mln zł)		26 – 50	3,4
do 1000	1,5	51 – 100	11,6
1001 – 10000	18,4	101 – 200	3,1
10001 – 35000	38,2	201 – 400	3,1
35001 i więcej	41,9	401 i więcej	72,3
3. Wynik finansowy brutto (w mln zł)		7. Miejsce lokalizacji placówki	
strata	29,2	miasto do 20 tys. mieszkańców	19,4
zysk 1 – 20	6,0	20 – 49	18,8
21 – 200	12,8	50 - 199	34,5
201 i więcej	52,0	200 i więcej	27,3
4. Forma własności			
państwowy, jednoosobowa sp. SP	41,0		
prywatny z przewagą kapitału polskiego	3,5		
zagranicznego	40,9		
spółdzielczy	14,6		

W przeprowadzonym badaniu uczestniczyło 295 menedżerów banków z obszaru całej Polski. Próba badawcza została dobrana metodą doboru losowego warstwowego, w którym uwzględniono formę własności oraz liczbę placówek posiadanych przez

bank. Szczegółowa charakterystyka próby zamieszczona jest w tabeli 1, a wyniki statystycznej oceny zgodności struktury próby ze strukturą populacji dla dwóch najważniejszych cech zostały podane w tabeli 2.

Tabela 2. Ocena zgodności rozkładów próby i populacji

Lp .	Cecha	Liczba stopni swobody	Wartość empiryczna χ^2	Wartość krytyczna χ^2			Statystyczna zgodność rozkładów
				$\alpha=0,05$	$\alpha=0,02$	$\alpha=0,01$	
1.	Forma własności	3	3,527	7,815	-	-	tak
	(kap. polski; kap. zagr.; spółdz.)	2	2,825	5,991	-	-	tak
	(komercyjne; spółdz.)	1	1,703	3,841	-	-	tak
2.	Liczba placówek	5	18,61	11,070	13,388	15,086	nie
	(do 50; 51-100; 101-201; 201-400; 401 i więcej)	4	3,284	9,488	-	-	tak
	(do 50; 51-200; 201 i więcej)	2	0,850	5,991	-	-	tak
	(do 200; 201 i więcej)	1	0,751	3,841	-	-	tak

Próba badawcza jest w pełni reprezentatywna, co potwierdzają wyniki testu zgodności χ^2 dla formy własności banku niezależnie od podziału na cztery, trzy czy też dwie kategorie banków. Wyniki badania zgodności rozkładów pozwalają także uznać powyższą próbę za reprezentatywną ze względu na liczbę placówek nawet przy podziale na pięć kategorii banków. Reprezentatywność dla tej cechy można także potwierdzić przy podziale standardowym na banki małe, średnie i duże, a także dla podziału na banki duże i pozostałe.

AKADEMIA EKONOMICZNA
Katedra Badań Marketingowych
 Al. Niepodległości 10
 60-967 Poznań
 ☎ (0-61) 854-36-23
 Fax (0-61) 854-39-02

--	--	--	--

Numer ankiety

ANKIETA GF-5

*Zarządzanie jakością
usług w bankach*

Pieczątko firmy

**Prosimy o zwrot wypełnionej
ankiety do 27 stycznia 2003 roku.**

Szanowni Państwo,

Kontynuując prowadzone od sześciu lat badania, zwracamy się z uprzejmą prośbą o udział w badaniu dotyczącym zarządzania jakością usług w bankach. Dzięki Państwa doświadczeniu i wiedzy będziemy mogli dokonać naukowej analizy jakości usług finansowych w Polsce.

Uwaga: Odpowiedzi na pytania udziela się poprzez zakreślenie kółkiem wybranego wariantu np.:

1	2	3	4	5
---	---	---	----------	---

SPOSÓB ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG

1. Stosując skalę od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza brak sformalizowania, a 5 – postępowanie w pełni sformalizowane) proszę określić, w zakresie których elementów w Pana/Pani banku, bardziej preferuje się kreatywne i spontaniczne działania pracowników (brak sformalizowania), a w zakresie których wymaga się sformalizowanego postępowania według obowiązujących zaleceń (wytycznych, zasad, norm, instrukcji, procedur)

a) odnoszące się do wizerunku banku:

brak sformalizowania pełne sformalizowanie

wiarygodność i zaufanie do banku	1	2	3	4	5
bezpieczeństwo świadczonych usług (brak ryzyka dla klienta)	1	2	3	4	5
bezpieczeństwo osobiste klienta w banku	1	2	3	4	5
bezpieczeństwo informacji o kliencie	1	2	3	4	5

b) odnoszące się do placówki i dystrybucji usług bankowych:

wystrój wewnętrzny placówki	1	2	3	4	5
poufność w obsłudze klienta	1	2	3	4	5
ułatwienie klientowi poruszania się po placówce	1	2	3	4	5
dostęp klienta do telefonu, internetu, ksero, miejsce do siedzenia	1	2	3	4	5
sprawność sprzętu wykorzystywanego przy obsłudze	1	2	3	4	5

c) odnoszące się do pracy personelu bankowego i obsługi klienta:

podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie wiedzy	1	2	3	4	5
elastyczność pracowników w kontaktach z klientami	1	2	3	4	5
sprawdzanie dokładności realizacji poleceń klienta	1	2	3	4	5
szybkość i sprawność obsługi klienta	1	2	3	4	5
czas realizacji usługi (zleceń, dyspozycji, rozpatrywania wniosków)	1	2	3	4	5
obieg dokumentów związanych ze świadczoną usługą	1	2	3	4	5
sposób odbierania telefonu i prowadzenia rozmów z klientem	1	2	3	4	5
ubiór i wygląd pracowników	1	2	3	4	5
uprzejmość i życzliwość pracowników	1	2	3	4	5

d) odnoszące się do oferty usług bankowych i ich ceny

dostosowanie zakresu oferty do indywidualnych potrzeb klienta	1	2	3	4	5
negocjowanie warunków finansowych oferty (opłaty, prowizje, oprocentowanie)	1	2	3	4	5

e) odnoszące się do komunikacji z klientem:

obsługa informacyjna w banku	1	2	3	4	5
wypełnianie dokumentów przez klienta	1	2	3	4	5
rozpatrywanie reklamacji i skarg	1	2	3	4	5
prowadzenie korespondencji z klientem	1	2	3	4	5

f) odnoszące się do organizacji zarządzania jakością w banku:

brak
sformalizowania

pełne
sformalizowanie

zakres obowiązków i działań pracowników	1	2	3	4	5
monitorowanie pracy pracowników	1	2	3	4	5
ocena satysfakcji z wykonywanej pracy	1	2	3	4	5
ocena efektywności prowadzonych szkoleń	1	2	3	4	5
ocena terminowości realizacji zleceń	1	2	3	4	5
ocena kompetencji i przydatności kadry kierowniczej	1	2	3	4	5
ocena zgodności poziomu jakości świadczonych usług z przyjętymi założeniami	1	2	3	4	5
badanie potrzeb i oczekiwań klientów	1	2	3	4	5

REALIZACJA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG W BANKU

2. Stosując skalę od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza stopień niezadowolający, a 5 – w pełni zadowolający) proszę określić, w jakim stopniu realizowane są w Pana/Pani banku obowiązujące wytyczne (zasady, normy, instrukcje, procedury) w zakresie niżej wymienionych elementów:

a) odnoszące się do wizerunku banku:

stopień
niezadowolający

w pełni
zadowolający

wiarygodność i zaufanie do banku	1	2	3	4	5
bezpieczeństwo świadczonych usług (brak ryzyka dla klienta)	1	2	3	4	5
bezpieczeństwo osobiste klienta w banku	1	2	3	4	5
bezpieczeństwo informacji o kliencie	1	2	3	4	5

b) odnoszące się do placówki i dystrybucji usług bankowych:

wystrój wewnętrzny placówki	1	2	3	4	5
poufność w obsłudze klienta	1	2	3	4	5
ułatwienie klientowi poruszania się po placówce	1	2	3	4	5
dostęp klienta do telefonu, internetu, ksero, miejsce do siedzenia	1	2	3	4	5
sprawność sprzętu wykorzystywanego przy obsłudze	1	2	3	4	5

c) odnoszące się do pracy personelu bankowego i obsługi klienta:

podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie wiedzy	1	2	3	4	5
elastyczność pracowników w kontaktach z klientami	1	2	3	4	5
sprawdzanie dokładności realizacji poleceń klienta	1	2	3	4	5
szybkość i sprawność obsługi klienta	1	2	3	4	5
czas realizacji usługi (zleceń, dyspozycji, rozpatrywania wniosków)	1	2	3	4	5
obieg dokumentów związanych ze świadczoną usługą	1	2	3	4	5
sposób odbierania telefonu i prowadzenia rozmów z klientem	1	2	3	4	5
ubiór i wygląd pracowników	1	2	3	4	5
uprzejmość i życzliwość pracowników	1	2	3	4	5

d) odnoszące się do oferty usług bankowych i ich ceny

dostosowanie zakresu oferty do indywidualnych potrzeb klienta	1	2	3	4	5
negocjowanie warunków finansowych oferty (opłaty, prowizje, oprocentowanie)	1	2	3	4	5

e) odnoszące się do komunikacji z klientem:

obsługa informacyjna w banku	1	2	3	4	5
wypełnianie dokumentów przez klienta	1	2	3	4	5
rozpatrywanie reklamacji i skarg	1	2	3	4	5
prowadzenie korespondencji z klientem	1	2	3	4	5

f) odnoszące się do organizacji zarządzania jakością w banku:

zakres obowiązków i działań pracowników
 monitorowanie pracy pracowników
 ocena satysfakcji z wykonywanej pracy
 ocena efektywności prowadzonych szkoleń
 ocena terminowości realizacji zleceń
 ocena kompetencji i przydatności kadry kierowniczej
 ocena zgodności poziomu jakości świadczonych usług z przyjętymi założeniami
 badanie potrzeb i oczekiwań klientów

stopień
niezadowolający w pełni
zadowolający

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

JAKOŚĆ USŁUG W MOIM BANKU

3. Stosując skalę od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza konieczność pilnej zmiany, a 5 – nie wymaga zmiany) proszę ocenić realizację poniższych elementów jakości usług w Pana/Pani banku

wiarygodność i zaufanie do banku
 bezpieczeństwo osobiste klienta w banku
 wygląd wewnętrzny i zewnętrzny placówki
 lokalizacja placówki
 godziny pracy placówki
 poufność w obsłudze klienta
 fachowość i wiedza personelu
 elastyczność pracowników w kontaktach z klientami
 szybkość i sprawność obsługi klienta
 czas oczekiwania w kolejkach
 czas realizacji zleceń, dyspozycji
 zakres oferowanych usług
 wysokość opłat i prowizji
 obsługa informacyjna w banku
 rozpatrywanie reklamacji i skarg
 przejrzystość i konstrukcja druków i dokumentów bankowych

wymaga pilnej
zmiany nie wymaga
zmiany

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

CHARAKTERYSTYKA BANKU (PLACÓWKI)

4. Liczba zatrudnionych w Pana(i) banku – placówce (w przeliczeniu na pełne etaty) proszę wpisać

5. Proszę podać ile sal operacyjnych znajduje się w Pana(i) banku (wpisać)

6. Miejsce lokalizacji placówki (proszę wpisać):

① centrum miasta ② osiedle ③ obrzeże miasta ④ inne.....

7. Jak ocenia Pan/Pani zmiany sytuacji:

① wyraźne pogorszenie, ② niewielkie pogorszenie, ③ bez zmian, ④ niewielka poprawa, ⑤ wyraźna poprawa

	aktualnej, w stosunku do stanu sprzed roku	w najbliższym roku
w zakresie sytuacji materialnej Pana/Pani		
w zakresie ogólnej sytuacji gospodarczej kraju		
w zakresie sytuacji na rynku bankowym.....		
w zakresie sytuacji na rynku ubezpieczeniowym		

8. Stanowisko osoby udzielającej odpowiedzi

BADANIE „JAK KORZYSTAMY I OCENIAMY USŁUGI FINANSOWE?”

W celu oceny komunikacji marketingowej banków i poznania opinii klientów indywidualnych banków na temat rzetelności informacji zamieszczonych w ulotkach i przekazywanych w reklamie przeprowadzone zostało w **2004** roku badanie typu ad hoc wśród gospodarstw domowych korzystających z usług banków. Metodą badawczą był indywidualny wywiad bezpośredni, przeprowadzany w oparciu o standaryzowany kwestionariusz. W fragmencie dotyczącym komunikacji marketingowej banków zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, zawierającą w części dotyczącej banków 17 pozycji (fragment kwestionariusza wraz z metryczką w załączeniu).

Badanie to miało zasięg ogólnopolski i zrealizowane zostało na próbie obejmującej **1074** gospodarstw domowych. Próba została dobrana metodą doboru kwotowego, w oparciu o takie cechy jak wiek, wykształcenie oraz grupa zawodowa głowy gospodarstwa domowego. Bliższa charakterystyka próby zamieszczona została w tabeli 1, a wyniki statystycznej oceny zgodności struktury próby ze strukturą populacji podano w tabeli 2.

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby

Cecha	Struktura w %	Cecha	Struktura w %
Razem gospodarstwa	100,0	Razem gospodarstwa	100,0
1. Wiek w latach		4. Liczba osób w gospodarstwie	
do 30	15,7	1 - 2	32,4
31 - 39	19,9	3	24,8
40 - 49	31,3	4	29,5
50 - 59	21,0	5 i więcej	13,3
60 i więcej	12,1	5. Powierzchnia gosp. rolnego	
2. Wykształcenie		do 5 ha	42,4
podstawowe, zas. zawodowe	25,8	6 - 15	29,8
średnie	38,5	16 i więcej	27,8
wyższe	35,7	6. Miejsce zamieszkania	
3. Grupa zawodowa		wieś	27,9
robotnik	22,0	miasto do 20 tys. mieszkańców	16,2
technik, inżynier	15,8	20 – 99	22,6
kadra ekonomiczna	19,5	100 - 199	8,4
urzędnik, prac. „mundurowy”	5,8	200 i więcej	24,9
wolny zawód	6,5		
rolnik	10,6		
biznesmen	8,2		
emeryt, rencista	11,6		

Próbkę można uznać za reprezentatywną dla takich cech, jak: miejsce zamieszkania gospodarstw domowych w wyodrębnionych pięciu klasach wielkości miejscowości, wiek przy podziale na trzy oraz dwie grupy oraz wykształcenie przy podziale na osoby ze średnim wykształceniem i pozostałe. Badanie jest także reprezentatywne przy podziale gospodarstw domowych na dwie grupy – do czterech osób oraz pięć osób i więcej.

Tabela 2. Ocena zgodności rozkładów próby i populacji

Lp.	Cecha	Liczba stopni swobody	Wartość empiryczna χ^2	Wartość krytyczna χ^2			Statystyczna zgodność rozkładów
				$\alpha=0,05$	$\alpha=0,02$	$\alpha=0,01$	
1.	Wiek w latach	4	11,460	9,488	-	-	nie
		4	11,460	-	11,668	-	tak
	(do 39; 40-49; 50-59; 60 i więcej)	3	7,900	7,815	-	-	nie
	(do 39; 40-49; 50-59; 60 i więcej)	3	7,900	-	9,837	-	tak
	(do 49; 50-59; 60 i więcej)	2	2,033	5,991	-	-	tak
	(do 39; 40 i więcej)	1	1,786	3,841	-	-	tak
2.	Wykształcenie	2	36,004	5,991	7,824	9,210	nie
	(średnie; inne)	1	0,030	3,841	-	-	tak
3.	Liczba osób w gosp. domowym	3	16,051	7,815	9,837	11,345	nie
	(1-4; 5 i więcej)	1	0,075	3,841	-	-	tak
4.	Miejsce zamieszkania	4	4,893	9,488	-	-	tak
	(wieś; miasto)	1	4,745	3,841	-	-	nie
	(wieś; miasto)	1	4,745	-	5,412	-	tak

ANKIETA K - 45
Jak korzystamy i oceniamy
usługi finansowe?

.....
imię i nazwisko ankietera

SZANOWNI PAŃSTWO !

*Zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypowiedź na temat usług finansowych i ich roli w Państwa gospodarstwie domowym. Celem ankietyzacji jest także poznanie życzeń, postulatów i opinii Państwa o rynku usług finansowych w Polsce, co pozwoli na lepsze dostosowanie oferty banków i zakładów ubezpieczeń do zgłaszanych potrzeb. **Pragniemy równocześnie zapewnić, że zachowamy pełną tajemnicę uzyskanych od Państwa danych.***

2. Według Pana(i) doświadczeń, jakie zmiany zaszły w ostatnim roku w zakresie: ① pogorszenie, ② bez zmian, ③ poprawa

a) wiarygodności.....	banki	ubezpie- czenia	c) jakości usług.....	banki	ubezpie- czenia
b) szerokości oferty.....			d) promocji, reklam usług.....		

3. Banki oraz zakłady ubezpieczeń aby zdobyć klientów przekazują informacje o sobie i świadczonych usługach za pośrednictwem materiałów informacyjnych i ulotek oraz poprzez reklamę. Proszę określić, czy informacje te w porównaniu ze stanem rzeczywistym są w przypadku banku oraz zakładu ubezpieczeń z usług których Pani/Pan korzysta:

① w pełni nieprawdziwe, ② raczej nieprawdziwe, ③ trudno powiedzieć, ④ raczej prawdziwe, ⑤ w pełni prawdziwe.

Informacje zamieszczone w ulotkach i materiałach informacyjnych o...	Mój bank to (wpisać):	Mój zakład ubezpieczeń to:
... o wiarygodności banku/zakładu ubezpieczeń są:		
... o bezpieczeństwie świadczonych usług są:		
... o estetyce i nowoczesności budynku oraz wnętrza placówki są:		
... o dogodnej lokalizacji placówki są:		
... o dogodnych godzinach otwarcia placówki są:		
... o fachowości, wiedzy i umiejętnościach personelu są:		
... o fachowości, wiedzy i umiejętnościach agentów są:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
... o szybkości i sprawności obsługi klientów w placówce są:		
... o uprzejmości i życzliwości personelu są:		
... o terminowości realizacji zleceń są:		
... o terminowości wypłat odszkodowań są:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
... o indywidualnym negocjowaniu zakresu i warunków usług są:		
... o szerokim zakresie świadczonych usług są:		
... o możliwości telefonicznej realizacji zleceń i dyspozycji są:		
... o możliwości realizacji zleceń i dyspozycji przez internet są:		
... o korzystnym oprocentowaniu kredytów i depozytów są:		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
... o niskiej wysokości opłat i prowizji są:		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
... o korzystnej wysokości składki są:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
... o przejrzystości i łatwości wypełniania druków są:		

E. A TERAZ KILKA SŁÓW O SOBIE I GOSPODARSTWIE DOMOWYM

1. Wiek w latach..... 2. Wykształcenie..... 3. Zawód.....

4. Liczba osób w gospodarstwie domowym 5. Powierzchnia gospodarstwa rolnego w ha (wpisać)

6. Miejsce zamieszkania: ① wieś, ② miasto (wpisać jakie.....)..... ☐

7. Województwo (wpisać jakie.....)

8. Przybliżony przeciętny łączny (wszystkich członków) miesięczny dochód w Pana(i) gospodarstwie w złotych (wpisać)

9. Jak ocenia Pan(i) zmiany sytuacji: (proszę wpisać kod odpowiedzi do odpowiednich kratek)

① wyraźna poprawa, ② niewielka poprawa, ③ bez zmian, ④ niewielkie pogorszenie, ⑤ wyraźne pogorszenie

	aktualnej, w stosunku do stanu sprzed roku	w najbliższym roku
a) w zakresie sytuacji materialnej Pana(i).....		
b) w zakresie ogólnej sytuacji gospodarczej kraju.....		
c) w zakresie sytuacji na rynku bankowym.....		
d) w zakresie sytuacji na rynku ubezpieczeniowym..		

10. Do jakiej grupy Pan(i) należy: ① pracownik na stanowisku menedżerskim (kierowniczym), ② pracownik na stanowisku niekierowniczym, ③ właściciel firmy zatrudniającej kilka osób, ④ właściciel dużej firmy, ⑤ aktualnie nie pracuję zawodowo ☐

ZAŁĄCZNIK 6

BADANIE „NASZE KONTAKTY Z INSTYTUCJAMI FINANSOWYMI”

W celu poznania istotności oraz ocen elementów jakości usługi bankowej świadczonej dla klientów indywidualnych, a także ich satysfakcji i lojalności przeprowadzone zostało w **2006** roku badanie typu ad hoc wśród głów gospodarstw domowych korzystających z usług banków. Badanie to zostało zrealizowane metodą indywidualnego wywiadu bezpośredniego, w oparciu o standaryzowany kwestionariusz. We fragmencie dotyczącym istotności i ocen elementów jakości usług bankowych zastosowano pięciostopniową skalę pozycyjną, zawierającą 17 pozycji, zaś do oceny satysfakcji i lojalności klientów zastosowano skalę Likerta (fragment kwestionariusza wraz z metryczką w załączeniu).

Badanie to obejmowało zasięgiem obszar województwa wielkopolskiego oraz lubuskiego i zrealizowane zostało na próbie obejmującej **307** gospodarstw domowych, dobranych metodą doboru kwotowego, na podstawie takich cech jak wiek, wykształcenie oraz grupa zawodowa głowy gospodarstwa domowego. Szczegółowa charakterystyka próby zamieszczona została w tabeli 1, a wyniki statystycznej oceny zgodności struktury próby ze strukturą populacji podano w tabeli 2.

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby

Cecha	Struktura w %	Cecha	Struktura w %
Razem gospodarstwa	100,0	Razem gospodarstwa	100,0
1. Wiek w latach		3. Województwo	
20-24	8,5	lubuskie	17,9
25-29	12,8	wielkopolskie	82,1
30-34	13,1	4. Miejsce zamieszkania	
35-39	5,6	wieś	37,5
40-44	6,6	miasto	62,5
45-49	13,1		
50-54	15,1		
55-59	15,1		
60-64	4,9		
65-69	2,3		
70 i więcej	3,0		
2. Wykształcenie			
podstawowe, zas. zawodowe	41,4		
średnie	37,8		
wyższe	20,8		

Próbkę można uznać za w pełni reprezentatywną dla wszystkich czterech cech zamieszczonych w tabeli 1, a zatem dla wieku, wykształcenia, miejsce zamieszkania i województwa. Dla wieku reprezentatywność potwierdza także test t-Studenta wyznaczony dla średniej wartości cech – przyjmuje wartość 1,43, a zatem mniejszą od wartości krytycznej.

Tabela 2. Ocena zgodności rozkładów próby i populacji

Lp .	Cecha	Liczba stopni swobody	Wartość empiryczna χ^2	Wartość krytyczna χ^2			Statystyczna zgodność rozkładów
				$\alpha=0,05$	$\alpha=0,02$	$\alpha=0,01$	
1.	Wiek w latach	10	17,387	18,307	-	-	tak
2.	Wykształcenie	2	5,944	5,991	-	-	tak
3.	Województwo	1	1,449	3,841	-	-	tak
4.	Miejsce zamieszkania	1	0,668	3,841	-	-	tak

ANKIETA K - 49
NASZE KONTAKTY Z
INSTYTUCJAMI
FINANSOWYMI

.....

imię i nazwisko ankietera

--	--	--

SZANOWNI PAŃSTWO !

Zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypowiedź na temat wybranych zagadnień dotyczących warunków i jakości życia Państwa gospodarstwa. Celem badania jest poznanie Państwa opinii na temat oszczędzania i kontaktów z instytucjami finansowymi.

Pragniemy równocześnie zapewnić, że zachowamy pełną tajemnicę uzyskanych od Państwa danych.

B. JAK OCENIAM MÓJ BANK

1. Proszę dokonać ogólnej oceny jakości usług świadczonych przez Pana(i) bank (bank z którego usług korzysta Pan(i) najczęściej i uważa za "swój"):

bardzo niska jakość

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

bardzo wysoka jakość

2. Proszę w poniższej tabeli określić:

a) w **kolumnie A**: stosując skalę od 1 (bez znaczenia) do 5 (bardzo istotne) proszę określić, na ile wymienione niżej poszczególne elementy uważa Pan(i) za **istotne** przy realizacji usług bankowych

b) w **kolumnie B**: stosując skalę od 1 (pilnie wymaga poprawy) do 5 (nie wymaga poprawy), proszę **ocenić** wymienione niżej poszczególne elementy jakości usług świadczonych przez Pana(i) bank

(A) Ocena istotności (1-5)	Mój bank to:	(B) Ocena jakości (1-5)
	Wiarygodność banku	
	Bezpieczeństwo usług świadczonych przez bank	
	Estetyka i nowoczesność wnętrza placówki	
	Godziny otwarcia banku	
	Możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku	
	Możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku	
	Możliwość intymnego i wygodnego wypełnienia dokumentów	
	Oznakowanie stanowisk w banku	
	Fachowość personelu banku	
	Elastyczność podejścia personelu banku do potrzeb klientów	
	Szybkość obsługi	
	Czas realizacji przelewów	
	Uprzejmości i życzliwości personelu banku	
	Zakres usług świadczonych przez bank	
	Wysokość opłat i prowizji	
	Jasność i kompletności broszurek i ulotek	
	Przejrzystość i zrozumiałość druków	

3. Proszę ustosunkować się do poniżej podanych stwierdzeń odnoszących się do **SWOJEGO** banku, z którego usług Pan(i) korzysta poprzez wybór jednej spośród pięciu odpowiedzi: ① zdecydowanie tak, ② tak, ③ ani tak ani nie, ④ nie ⑤ zdecydowanie nie.

Zamierzam kontynuować usługi w moim banku	
Zamierzam kontynuować usługi w moim banku nawet gdy podniesie opłaty	
Poinformuję inne osoby gdy będę niezadowolony z usług mojego banku	
Poinformuję pracowników banku, gdy będę niezadowolony z usług mojego banku	
Jestem wysoce usatysfakcjonowany z usług świadczonych przez mój bank	
Bank zawsze spełnia moje oczekiwania	
Zawsze będę polecał innym mój bank	

D. CHARAKTERYSTYKA GOSPODARSTWA DOMOWEGO

1. Wiek w latach..... 2. Wykształcenie..... 3. Zawód.....
4. Liczba osób w gospodarstwie domowym 5. Powierzchnia gospodarstwa rolnego w ha (wpisać) ...
6. Miejsce zamieszkania: ① wieś, ② miasto (wpisać jakie.....)

☐

7. Województwo (wpisać jakie.....)

8. Przybliżony przeciętny łączny (wszystkich członków) miesięczny dochód w Pana(i) gospodarstwie w złotych (wpisać)

9. Jak ocenia Pan(i) zmiany sytuacji: (proszę wpisać kod odpowiedzi do odpowiednich kratek)

① wyraźna poprawa, ② niewielka poprawa, ③ bez zmian, ④ niewielkie pogorszenie, ⑤ wyraźne pogorszenie

	aktualnej, w stosunku do stanu sprzed roku	w najbliższym roku
a) w zakresie sytuacji materialnej Pana(i).....		
b) w zakresie ogólnej sytuacji gospodarczej kraju...		
c) w zakresie sytuacji na rynku bankowym.....		
d) w zakresie sytuacji na rynku ubezpieczeniowym.		

Dziękujemy za udział w badaniu i wypełnienie ankiety!