



ANALIZA SATYSFAKCJI I LOJALNOŚCI

KLIENTÓW BANKOWYCH

Przemysław Stodulny



CEDEWU.PL
PLATINIUM

Recenzenci: prof. zw. dr hab. Ewa Bogacka-Kisiel
prof. zw. dr hab. Bogna Pilarczyk

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie II papierowe, Warszawa 2008
ISBN 978-83-7556-025-1

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2014
ISBN 978-83-7941-016-3

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: cedewu@cedewu.pl

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20 lub 22

Fax: (4822) 827 38 89

Księgarnia Ekonomiczna

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

Fax: (4822) 827 38 89

Ekonomiczna Księgarnia Internetowa

www.cedewu.pl

www.4books.pl

Made in Poland

Spis treści

Wprowadzenie	5
---------------------------	----------

Rozdział 1

Jakość usług podstawą satysfakcji klientów i kształtowania ich lojalności	11
1.1. Systematyka pojęcia jakości	12
1.2. Kształtowanie jakości w sferze usług i jej znaczenie dla banku.	19
1.3. Związek między jakością usług, satysfakcją klientów oraz ich lojalnością.	29

Rozdział 2

Satysfakcja i lojalność klientów jako miary konkurencyjności banku	45
2.1. Marketing relacji.	45
2.1.1. Powstanie i istota koncepcji marketingu relacyjnego.	46
2.1.2. Podstawowe elementy marketingu relacyjnego	50
2.1.3. Strategie marketingu relacyjnego	55
2.1.4. <i>Relationship banking</i>	57
2.2. Satysfakcja klientów oraz sposoby jej pomiaru.	58
2.2.1. Istota satysfakcji klientów oraz mechanizmy jej powstawania.	58
2.2.2. Konsekwencje satysfakcji oraz jej braku	62
2.2.3. Metody pomiaru satysfakcji	64

2.3. Lojalność klientów i metody jej analizy.	70
2.3.1. Charakterystyka zjawiska lojalności klientów	70
2.3.2. Typy i stopnie lojalności	73
2.3.3. Badanie i analiza lojalności klientów.	75
2.3.4. Segmentacja klientów ze względu na poziom lojalności	83

Rozdział 3

Działania marketingowe banków jako narzędzia kształtowania jakości usług oraz satysfakcji i lojalności klientów	89
3.1. Usługa bankowa, zakres oferty banku i marka produktów	92
3.2. Cena usług bankowych	96
3.3. Dystrybucja usług bankowych.	104
3.4. Działania promocyjne banków	109
3.5. Orientacja i działania projakościowe banków w Polsce	115
3.6. Programy i działania lojalnościowe.	120

Rozdział 4

Postrzeganie jakości usług i satysfakcja klientów banków w świetle badań ankietowych.	127
4.1. Podstawy metodologiczne prowadzonych badań	127
4.2. Charakterystyka próby badawczej ze względu na zakres i preferencje dotyczące korzystania z usług bankowych.	131
4.3. Zakres i preferencje klientów dotyczące korzystania z usług bankowych . . .	133
4.4. Ocena i analiza jakości usług bankowych postrzeganej przez klientów.	143
4.5. Zadowolenie klientów z usług świadczonych przez banki.	162

Rozdział 5

Związek jakości usług bankowych z zadowoleniem i lojalnością klientów banków	171
5.1. Lojalność klientów banków w świetle badań ankietowych	171
5.2. Model zależności między oceną jakości usług, satysfakcją klientów banków a ich lojalnością.	202

Zakończenie.	211
Załączniki	217
Bibliografia	221

Wprowadzenie

Procesy transformacji polskiej gospodarki, jakie zapoczątkowane zostały w 1989 r., doprowadziły do daleko idących przeobrażeń we wszystkich jej gałęziach. Dotknęły one także sektora bankowego, choć podlegał on przemianom stosunkowo wolno. W warunkach gospodarki centralnie planowanej, banki działające w Polsce miały wydzielony przez państwo zasięg działania i kompetencje, nie musiały zabiegać o klientów, działały w warunkach faktycznego monopolu. Reforma bankowa wprowadzona w 1989 r. stworzyła podstawy funkcjonowania konkurencyjnego rynku bankowego. Jednak dopiero lata 90. XX w. były okresem formowania się dzisiejszego sektora bankowego w Polsce.

Pomimo optymistycznych prognoz dla sektora na najbliższe lata¹, banki będą musiały zmierzyć się z wieloma zagrożeniami, z których na pewno na pierwszy plan wysuwa się rosnąca **konkurencja na rynku**. Po okresie osiągnięcia pozycji głównego pośrednika finansowego w rozwiniętej gospodarce, banki zaczynają ustępować pola innym instytucjom finansowym, oferującym alternatywne źródła kredytowania i lokowania oszczędności. Pojawienie się nowych podmiotów na rynku usług finansowych ze zrozumiałych względów spowodowało odpływ części klientów banków do pośredników kredytowych, funduszy inwestycyjnych, towarzystw leasingowych, czy SKOK-ów. Wstąpienie Polski do OECD spowodowało zniesienie w 1999 r. formalnej bariery swobodnego działania zagranicznych instytucji finansowych w naszym kraju. Proces wchodzenia na polski rynek podmiotów zagranicznych przyspieszyło też przyjęcie Polski w poczet członków Unii Europejskiej. Wiele zachodnich banków i instytucji kredytowych już otworzyło w Polsce swoje oddziały, dalsze poczyniły w tym celu konkretne kroki. Pojawienie się silnych kapitałowo, posiadających znaczny potencjał technologiczny banków zachodnich z pewnością zwiększy jeszcze konkurencję na naszym rynku bankowym.

¹ W ostatnich latach sektor bankowy w Polsce znajduje się w okresie zrównoważonego wzrostu, czego dowodem jest przyrost sumy bilansowej, funduszy własnych banków i poprawa wskaźników efektywności. Po okresie wyraźnego kryzysu (który był obserwowany także w całej gospodarce) widoczne jest w ostatnim czasie wyraźne ożywienie. Wskaźnik koniunktury bankowej PENGAB opracowywany przez instytut PENTOR po osiągnięciu rekordowo niskich notowań w latach 2001-2003 od początku 2004 r. wykazuje trend wzrostowy. Głównym czynnikiem generującym niespodziewany wzrost zysków banków są kredyty klientów indywidualnych. Sprzyja temu zmniejszenie przez banki formalności, obniżenie prowizji, aktywne kampanie reklamowe i promocyjne, w miarę stabilna sytuacja makroekonomiczna i niska inflacja. Z pewnością w horyzoncie długookresowym jest to wynikiem wzrostu zapotrzebowania na produkty finansowe, którego źródła można szukać w przeobrażeniach systemu gospodarki, jej rozwoju i zmianach zachowań klientów banków.

Wzrostowi konkurencji sprzyjają także zmiany w świadomości klientów. Równący poziom edukacji finansowej i bankowej sprawia, że są oni lepiej zorientowani w usługach bankowych. Lepszy dostęp do informacji powoduje, że klienci mają możliwość porównywania i analizy ofert różnych banków, dzięki czemu decyzje o wyborze banku są bardziej świadome. Wzrasta poziom wymagań klientów wobec banku pod względem zakresu usług i jakości obsługi. Można także zaobserwować spadek lojalności klientów, którzy coraz częściej świadomie optymalizują dostęp do usług bankowych, przez kontakty z wieloma bankami. Wszystko to sprawia, że klient powoli przestaje być traktowany w banku jak petent, a staje się jego strategicznym kapitałem, o który bank musi zabiegać.

Banki chcąc przetrwać na rynku muszą być konkurencyjne, a więc muszą wykazać się zdolnością do tworzenia, oferowania i sprzedawania produktów i usług, których ceny i jakość są bardziej atrakcyjne od ofert innych podmiotów krajowych i zagranicznych. Wyrażna zmiana roli i pozycji klienta w relacji z bankiem sprawia, że strategie banków w coraz większym stopniu nabierają marketingowego charakteru. Obok czynników konkurencyjności dotyczących zarządzania aktywami materialnymi, takich jak: wielkość, udział w rynku, sieć dystrybucji, coraz istotniejszą rolę odgrywają czynniki nietradycyjne, takie jak: zarządzanie marketingowe, marka, **jakość usług czy relacje z klientami.**

Zdecydowana większość polskich banków deklaruje chęć poprawy jakości świadczonych usług. Wiele podmiotów zapisało to nawet w swojej misji czy strategii działania. Niektóre banki deklarują realizowanie strategii nastawionej na budowanie trwałych relacji z kluczowymi klientami. Deklaracje te jednak nie zawsze znajdują potwierdzenie w opiniach klientów. Jak wykazują badania, ponad 20% Polaków ma negatywne zdanie o bankach i stan ten nie ulega poprawie od kilku lat². Według badań Pentora w 2004 r. przykrych sytuacji i niedogodności w relacjach z bankami doświadczyło ok. 2/3 badanych³.

Marketing relacji, traktowany jako nowa koncepcja zarządzania marketingowego, a nawet jako nowy paradygmat marketingu, dokonał wyraźnego przełomu także w działaniach banków. Kluczowym zadaniem banku staje się już nie tyle pozyskiwanie wciąż nowych klientów, co zwiększenie lojalności dotychczasowych. Postulowane przez marketing relacyjny korzyści, wynikające z posiadania lojalnych klientów, mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej banku, który potrafi takie relacje nawiązywać, utrzymywać i wzmacniać. Podstawą tworzenia i utrzymywania takich relacji jest wysoka **jakość świadczonych usług.** U podstaw tej koncepcji leży założenie o istotnym wpływie postrzeganej jakości usług na satysfakcję i lojalność klientów banków.

² E. Śmiłowski, *Nie lubią banków*, [w:] *Gazeta Bankowa*, 2005 nr 16, s. 12.

³ *Ibidem*, s. 14.

Temat jakości usług jest dość szeroko podejmowany w anglojęzycznej literaturze dotyczącej zarządzania czy marketingu. Publikacje i badania, których celem była weryfikacja postulowanych przez marketing relacji związków jakości z satysfakcją i lojalnością nabywców, dotyczyły zasadniczo rynków Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych. Jakość usług była przedmiotem kilku prac badawczych i publikacji odnoszących się do polskiego rynku bankowego. Dotychczas jednak nie prowadzono na rynku polskim kompleksowych badań pozwalających określić wpływ jakości usług świadczonych przez banki na lojalność klientów, rozumianą jako wielowymiarową relację z bankiem. Wydaje się, że weryfikacja oraz analiza tej zależności jest kluczowa w kontekście skutecznego wykorzystania przez banki strategii projakościowej dla osiągnięcia **trwałej przewagi konkurencyjnej**.

Wskazane przesłanki stały się dla autora impulsem do podjęcia badań nad wpływem jakości usług świadczonych przez banki na ich konkurencyjność wyrażoną **poziomem satysfakcji klientów** oraz **siłą relacji wiążącej ich z bankiem**.

Celem prezentowanej publikacji jest analiza związków między jakością usług świadczonych przez banki, satysfakcją klientów oraz ich lojalnością rozumianą jako wielowymiarowa, trwała relacja, przejawiająca się w konkretnych zachowaniach, przekonaniach, deklaracjach. Punktem wyjścia dla podejmowanych badań była hipoteza mówiąca, że o przewadze konkurencyjnej na rynku usług bankowych w znaczącym stopniu decyduje umiejętność budowania **trwałych relacji z klientami**, których podstawą jest zapewnienie odpowiedniej **jakości usług**.

W części teoretycznej pracy dokonano systematyki pojęcia jakości, ukazano miejsce jakości usług w strategii marketingowej banków. Dokonano charakterystyki zjawiska satysfakcji oraz lojalności klientów, przedstawiono metody ich pomiaru.

Warstwa empiryczna prezentowanej pracy zawiera prezentację wyników badań i analiz dotyczących oceny postrzeganej przez klientów jakości usług świadczonych przez banki, satysfakcji oraz lojalności klientów. Istotnym elementem zaprezentowanym w pracy jest weryfikacja istotności związku między jakością postrzeganą przez klientów, a satysfakcją i ich relacją z bankiem w różnych wymiarach.

Prezentowana praca dotyczy polskiego sektora bankowego, zarówno komercyjnego, jak i spółdzielczego. W części empirycznej badania i analizy zostały ograniczone do obszaru **bankowości detalicznej**, która nakierowana jest na operacje bankowe organizowane i wykonywane dla klientów indywidualnych. Wydaje się, że jak dotąd ten segment klientów był przez banki wyraźnie zaniedbywany, także w działaniach projakościowych. W ostatnim czasie można jednak zauważyć, że bankowość detaliczna staje się coraz atrakcyjniejszym segmentem dla banków, co sprawia, że walka konkurencyjna o klienta wyraźnie się nasiliła. Wśród czynników decydujących o rosnącym zainteresowaniu banków obsługą klientów indywidualnych trzeba wymienić: rozwój

technologii – pozwalający na racjonalizację i obniżenie kosztów obsługi, tworzenie i stosowanie precyzyjniejszych narzędzi oceny ryzyka kredytowego, gromadzenie informacji o klientach oraz jej wykorzystanie dla dokonania segmentacji, wreszcie rosnący potencjał tego segmentu i jego perspektywy. Rynek klientów indywidualnych ma wciąż perspektywy rozwoju. Istnieje wciąż niezagospodarowany segment ludzi młodych, ludzi z mniejszych miast, którzy posiadają znaczny potencjał rozwojowy. Ich kariery mogą się rozwijać w przyszłości, dzięki czemu można liczyć na wzrost zarobków i potrzeb w zakresie obsługi bankowej. Są oni gotowi ryzykownie inwestować swoje pieniądze, chętniej zaciągają kredyty, korzystają z kart kredytowych, cenią sobie dostęp do usług przez Internet⁴. Jak wskazują badania, wskaźnik ubankowienia (liczony jako odsetek osób w wieku 15 lat i więcej korzystających z usług bankowych) wynosi w Polsce zaledwie 58,7%. Wskaźnik ten znacząco odbiega od średniej dla krajów Unii Europejskiej (ok. 90%), a nawet średniej dla nowych jej członków przyjętych w 2004 r., wśród których znalazła się Polska (ok. 70%)⁵.

Praca swoim zakresem obejmuje banki działające w Polsce. W części empirycznej zakres przestrzenny został ograniczony do rynku usług bankowych miasta Poznania, gdzie przeprowadzane były badania ankietowe.

Jak wykazali badacze amerykańscy, wpływ satysfakcji na lojalność jest tym silniejszy, im bardziej konkurencyjny jest rynek⁶. Poznański rynek usług bankowych wykazuje duży stopień konkurencyjności z uwagi na znaczną bazę klientów oraz obecność dużej liczby banków⁷. Poznań może się też pochwalić najwyższym wskaźnikiem nasylenia placówkami bankowymi wśród największych miast w Polsce⁸, zaś województwo wielkopolskie najwyższym wskaźnikiem ubankowienia⁹.

Zakres czasowy pracy obejmuje zasadniczo lata 2003-2005. Z tego okresu pochodzą informacje o wykorzystywanych przez banki instrumentach marketingowych. W tym okresie prowadzone były też pierwotne badania empiryczne.

Koncepcja prezentowanej pracy wymusza przyjęcie marketingowego ujęcia jakości, które koncentruje się na jakości zewnętrznej, a nie „technologicznej”. Stąd weryfikacja przyjętych hipotez zrodziła konieczność zebrania danych wśród usługobiorców, a więc klientów banków. Główną bazę źródłową w części empirycznej stanowią więc badania własne przeprowadzone wśród indywidualnych klientów

⁴ E. Bogacka-Kisiel, *Perspektywy bankowości detalicznej w Polsce*, [w:] Prawo Bankowe, 2003 nr 4, s. 45.

⁵ E. Śmiłowski, *Finansowo wyjątkowo dobry, biznesowo niekoniecznie*, PENTOR, kwiecień 2005, <http://www.pentor.pl>

⁶ Zob. s. 34-35.

⁷ Jak pokazano w analizach na terenie miasta Poznania są obecne prawie wszystkie banki komercyjne działające w Polsce, prowadzące kompleksową obsługę klientów indywidualnych.

⁸ Zob. s. 91-92.

⁹ *Audyt Bankowości detalicznej*, PENTOR, luty 2004, <http://www.pentor.pl>

poznańskich banków. Miały one formę ankiety bezpośredniej. Dla ilustracji zagadnień związanych z wykorzystywaniem przez banki marketingowych narzędzi kreowania jakości usług posłużyły także dane zebrane przez autora przy zastosowaniu obserwacji bezpośredniej. Uzupełniającym źródłem wykorzystanym w pracy były dane zaczerpnięte z materiałów informacyjnych umieszczanych przez banki w broszurach i ulotkach oraz na stronach internetowych.

Podstawy teoretyczne pracy opracowane zostały na podstawie źródeł literaturowych zarówno polskich, jak i zagranicznych. Ponieważ praca ma charakter interdyscyplinarny niezbędne stało się sięgnięcie do publikacji zwartych i artykułów z zakresu: bankowości, marketingu, zarządzania strategicznego, zarządzania jakością, a nawet psychologii.

Podstawowym źródłem empirycznej części publikacji są badania ankietowe prowadzone wśród klientów banków. Przeprowadzenie takich badań było możliwe dzięki życzliwości i otwartości samych banków. Nie wszystkie instytucje wyraziły zgodę na objęcie bezpośrednim badaniem ich klientów. Stąd szczególne podziękowania należą się zarówno kierownictwu, jak i dyrektorom placówek tych banków, które ze zrozumieniem podeszły do realizowanego projektu badawczego.

Zawarte w książce rozważania i wyniki badań mają znaczenie przede wszystkim aplikacyjne w zakresie kształtowania strategii konkurencyjnych w polskim sektorze bankowym. Czytelnik znajdzie tu bowiem szereg analiz wskazujących na potencjalne i rzeczywiste źródła przewagi konkurencyjnej, jak i kierunki poprawy w zakresie jakości świadczonych usług. Równocześnie zamieszczone wyniki mogą być przydatne dla kadry menedżerskiej zarządzającej czynnikiem ludzkim w instytucjach finansowych. Przeprowadzone badania wskazują bowiem, że jednym z najistotniejszych czynników decydujących o zadowoleniu klientów oraz pozwalających budować z nimi trwałe więzi, są pracownicy banku.

Książka może stanowić także cenne źródło informacji dla pracowników banków odpowiedzialnych za zarządzanie relacjami z klientami (CRM) oraz projektowanie i realizację programów lojalnościowych.

Empiryczna część pracy, w której zaprezentowano wiele ciekawych obserwacji i wniosków może stanowić podstawę dalszych szczegółowych badań nad metodologią pomiaru jakości usług, satysfakcji klientów oraz ich lojalności. Książka może służyć również pomocą studentom pragnącym poszerzyć swoją wiedzę w zakresie wdrażania strategii projakościowej i marketingu relacyjnego w działalności bankowej.

Autor pragnie szczególnie podziękować opiekunowi naukowemu Pani Prof. dr hab. Wiesławie Przybylskiej-Kapuścińskiej za inspirację i pomoc w przygotowaniu tej książki, za poświęcony czas, okazaną cierpliwość i niezwykle cenne uwagi.

Rozdział 1

Jakość usług podstawą satysfakcji klientów i kształtowania ich lojalności

1.1. Systematyka pojęcia jakości

1.2. Kształtowanie jakości w sferze usług i jej znaczenie dla banku

1.3. Związek między jakością usług, satysfakcją klientów raz ich lojalnością

Dość często panuje jeszcze przekonanie, że jakość jest kategorią względną, nie poddającą się weryfikacji, niemierzalną. Jest kojarzona z nazwą marki lub wysoką ceną. Jakość staje się nierzadko łatwym chwytym reklamowym, przyciągającym klientów. Dla wielu zarządzających firmami, czy przedsiębiorstwami jakość stała się wymuszonym przez otoczenie zestawem procedur, norm, działań. Od początku lat 90. rozpoczęła się prawdziwa moda na jakość. Paradoksalnie w wielu organizacjach doprowadziło to do utraty z pola widzenia klienta, zarówno tego zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Jednocześnie jakość zaczęła istnieć sama dla siebie, tracąc swoją podstawową misję. Wydaje się więc, że podejście, jakie prezentuje marketing, przyczyniło się w pewnym stopniu do nadania, czy może przywrócenia jakości właściwego znaczenia.

Ostatnie lata naznaczone zostały dynamicznym rozwojem koncepcji marketingu relacyjnego oraz coraz powszechniejszym jej wdrożeniem w konkretnych strategiach przedsiębiorstw. Zauważony i doceniony został związek między postrzeganą jakością produktów czy usług a satysfakcją klientów. Zaczęto także dostrzegać kluczową rolę satysfakcji klienta w kształtowaniu jego trwałych relacji z przedsiębiorstwem. Firmy coraz powszechniej stosują programy lojalnościowe, mające na celu uczynienie z nabywców stałych klientów czy wręcz partnerów. W tym kontekście jakość produktów i usług, jakość serwisu i obsługi staje się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, której miernikiem jest satysfakcja klientów i ich lojalność.

1.1. Systematyka pojęcia jakości

Należy stwierdzić, że pojęcie jakości jest używane w różnych kontekstach, dotyczyć może rozmaitych obiektów (często abstrakcyjnych), różnych dziedzin wiedzy i życia. Różnorodność znaczeń i kontekstów stwarza trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu tego terminu. Poza tym powszechność używania tego pojęcia sprawia, że jego pojmowanie staje się intuicyjne i często nie ma potrzeby jego precyzyjnego definiowania.

Pojęcie jakości pojawiło się już u starożytnych myślicieli. **Platon** (427-347 p.n.e.) wyraził jakość greckim terminem *poiotes*. Ponieważ świat rzeczywisty stanowi niedoskonałe odzwierciedlenie doskonałych idei, **jakość konkretnych rzeczy oznaczała stopień osiągniętej przez nie doskonałości**¹⁰. Platon twierdził, że jakość jest sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika. Jeśli nie ma użytkownika, nie ma takiego sądu¹¹. **Arystoteles** (384-322 p.n.e.) jakością nazywał to, na mocy czego rzeczy są w pewien sposób określone. Rozumiał on jakość jako to, co sprawia, że rzecz jest rzeczą, którą jest¹². Można więc powiedzieć, że według Arystotelesa **jakość to zespół swoistych cech odróżniających dany przedmiot od innych przedmiotów tego samego rodzaju**. W pierwszym wieku p.n.e. **Cicero** tworząc łacińską terminologię dla określenia greckiego *poiotes* wprowadził łacińskie *qualitas*. Oznacza ono **cechę** (właściwość, przymiot) **obiektu**¹³.

Nie sposób nie dostrzec, że współczesne tradycyjne definicje jakości mniej lub bardziej czerpią z przytoczonych idei sformułowanych ponad dwadzieścia wieków temu.

Warto zatrzymać się na samym początku nad polską etymologią słowa jakość. Pochodzi ono od słów „jak”, „jaki” wyrażających pytanie: jaki jest obiekt, czy zbiór obiektów? W zestawieniu ze słowem ilość, które zajmuje się odpowiedzią na pytanie „ile?”, jakość dotyczy więc wprost cech i właściwości obiektu. *Mały Słownik Języka Polskiego* stwierdza, że: **„jakość to zespół cech stanowiących o tym, że dany wyrób jest tym, a nie innym przedmiotem”**¹⁴. *Słownik Współczesnego Języka Polskiego* (SWJP) mówi, że **jakość jest to zespół cech decydujących o ocenie danego wyrobu**¹⁵, czyli jakość odpowiada na pytanie: „jak dobry jest dany produkt?” Ciekawe jest też zestawienie słowa „jakość” ze słowem „bylejakość”. Bylejakość według SWJP to cecha jakiegoś działania wykonywanego byle jak, mało rzetelnie, niesumiennie, cecha czegoś odbieranego jako nieatrakcyjne, niespełniające oczekiwań lub cecha czegoś tymczasowego, niedopraco-

¹⁰ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością: Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 20.

¹¹ L. Wasilewski, *Rozważania o jakości*, OBJW Zetom, Warszawa 1999, s. 8.

¹² E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. Uniw. im. Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 15.

¹³ S. Makarski, *Uwarunkowania i koszty jakości produktów na rynku*, [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, S. Makarski (red.), Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 117.

¹⁴ *Mały Słownik Języka Polskiego*, E. Sobol (red.), PWN, Warszawa 1994, s. 157.

¹⁵ *Słownik Współczesnego Języka Polskiego*, B. Dunaj (red.), Wydawnictwo Wilga, Warszawa 1996, s. 337.

wanego do końca¹⁶. W jakości w gruncie rzeczy chodzi o ściśle określone, pożądane cechy czy charakterystyki produktu. Poprawa jakości nie będzie zatem oznaczać ślepego polepszania wszystkich możliwych parametrów czy cech produktu.

Współtwórcami największych osiągnięć w dziedzinie jakości byli praktycy i teoretycy ze Stanów Zjednoczonych, Japonii i Europy Zachodniej. W tych właśnie krajach dynamicznie rozwijająca się gospodarka oraz rosnący poziom konkurencji wymuszały postęp w dziedzinie poprawy jakości. Warto więc przywołać w tym miejscu ich rozumienie jakości.

Według **W.E. Deminga** jakość to przewidywany stopień jednorodności i niezawodności, przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku¹⁷. Definicja ta ukazuje inne kategorie, które mogą składać się na pojęcie jakości¹⁸. Jednorodność, oznacza pewną powtarzalność procesów, dzięki której uzyskuje się gwarancję, że wszystkie otrzymane produkty będą miały zbliżony poziom cech. Niezawodność można odnieść do pewnego stopnia doskonałości. Chodzi więc o zapewnienie, że uzyskany poziom sprawności, użyteczności i innych cech produktu nie ulegnie załamaniu w określonym czasie. Pojęcie jakości nieuchronnie będzie wiązało się z problemem kosztów wytworzenia, czy ceną zaoferowania produktu. Ponoszone koszty będą świadczyć o jakości procesów zachodzących w firmie, a w konsekwencji będą składową jakości produktu. Bardzo często panuje przekonanie, że świadectwem wysokiej jakości produktu jest jego wysoka cena. Źródłem sukcesu w strategii jakościowej, nie będzie samo podnoszenie jakości za wszelką cenę, ale oferowanie klientom większej wartości. Wreszcie dopasowanie do wymagań rynku oznacza, że jakość produktu nie może być sama dla siebie i byle jaka. Otrzymana jakość musi spotkać się z oczekiwaniami nabywców. Jeśli wytworzymy dużym nakładem kosztów produkt najwyższej jakości, którego nikt nie oczekiwał i który rozmija się z potrzebami konsumentów, bądź ich możliwościami, to będzie to z pewnością chybiona inwestycja.

Ph.B. Crosby określa jakość jako zgodność z wymaganiami¹⁹. Stąd Autor uważa, że jakość mierzy się kosztem braku zgodności ze specyfikacją, a nie wskaźnikami²⁰. Nie używa on określenia wysoka lub niska jakość, tylko zgodność lub brak zgodności. Wymagania mogą dotyczyć zarówno wewnętrznych standardów, jak i oczekiwań nabywców. Crosby podkreśla, że standardem jakości powinna być zasada „zero błędów”, która jest możliwa do zrealizowania, przy nowej kulturze przedsiębiorstwa opartej na rzetelności, profesjonalizmie, współpracy i etyce wszystkich pracowników.

¹⁶ Ibidem, s. 89.

¹⁷ T. Ansell, *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997, s. 47.

¹⁸ J. Bagiński, E. Kindlarski, *Podstawy zarządzania przez jakość (TQM)*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1994, s. 8.

¹⁹ Ibidem, s. 7.

²⁰ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 88.

Według **J.M. Jurana** **jakość to przede wszystkim przydatność użytkowa**, a więc **spełnienie wytyczonych celów**²¹. Zostają wyodrębnione pewne etapy tworzenia jakości:

- jakość projektu (odpowiedź na rozpoznane potrzeby i wymagania finalnego użytkownika),
- jakość wykonania (użycie odpowiednich materiałów i technologii, jakość procesu produkcji),
- jakość użytkowania (sprzedaż i dystrybucja, zakres użytkowania produktu, zakres i jakość obsługi posprzedażnej).

Odpowiednią jakość można osiągnąć jedynie poprzez realizację projektów jej doskonalenia, realizowanych w całym przedsiębiorstwie, na każdym etapie procesu wytwórczego. Ten sam autor dostrzegając różne aspekty słowa jakość mówi o²²:

- jakości rynkowej (stopień zaspokojenia oczekiwań odbiorcy),
- jakości zadowolenia (stopień satysfakcji użytkownika),
- jakości zgodności (stopień zgodności z wymogami, normami),
- jakości preferencji (preferencje na tle porównań z innymi wyrobami),
- charakterystyce jakości (cecha lub zespół cech istotnych dla danego produktu).

A.V. Feigenbaum rozumie jakość jako **zbiorczą charakterystykę produktu i serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania**, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika²². Jakość musi być rozumiana jako to, czego nabywca chce i potrzebuje dla zaspokojenia swoich wymagań, a nie jako to, czego potrzebuje zakład dla zaspokojenia swoich wewnętrznych potrzeb w stosunku do marketingu i wydajności produkcji²⁴. W ujęciu Feigenbauma jakość to kontinuum procesów, jakie muszą się pojawić pomiędzy wystąpieniem potrzeby a końcową satysfakcją klienta²⁵.

S. Payson zwraca uwagę, że wartość wyrobu (usługi) można rozumieć jako pojęcie subiektywne, podczas gdy jakość jest pojęciem obiektywnym. Autor określił **jakość jako miarę chęci do zakupu wyrobu lub usługi przez typowego konsumenta**²⁶. Zwraca

²¹ T. Ansell, op. cit., s. 47.

²² J. Juran, *Quality Control Handbook*, Mc Graw-Hill Book Company, New York-Toronto-Londyn 1974, za E. Skrzypek, op. cit., s. 18.

²³ A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, Mc Graw-Hill, New York 1992, s. 23 za: J. Bagiński, E. Kindlarski, op. cit., s. 8.

²⁴ A.V. Feigenbaum, *Jakość – klucz efektywności gospodarki*, [w:] Problemy jakości, 1989 nr 1, s. 22.

²⁵ I. Dembińska-Cyran, M. Jedliński, B. Milewska, *Logistyka*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 45.

²⁶ S. Payson, *Quality Measurement in Economics. New Perspectives on the Evolution of Goods and Services*, Edward Elgar Publishing Company, 1994, p. 3, za: *Monitorowanie jakości w banku*, K. Opolski (red.), CeDeWu, Warszawa 2004, s. 37.

ca on uwagę, że powszechnie stosuje się wiązanie pojęcia jakości z użytecznością. Jakość jest wartością dla użytkownika, który zestawia swoje potrzeby, oczekiwania z użytecznością danego produktu oraz z ceną, jaką zapłacił nabywając go. W efekcie albo produkt jest wart swojej ceny, co rodzi satysfakcję klienta, lub stwierdza on, że zestawienie ceny z jakością produktu wypada niekorzystnie, co rodzi niezadowolenie²⁷.

W.E. Conway uważa, że **jakość jest wynikiem zarządzania** polegającego na **opracowaniu, wytworzeniu, administrowaniu i dystrybucji odpowiednio tanich produktów i usług, których odbiorcy pragną i oczekują**²⁸. Wyraża on tym samym pogląd, że cena produktu jest istotnym czynnikiem tworzącym odpowiednią do pragnień i oczekiwań jakość²⁹. Ów trend w definiowaniu jakości uwzględniający kryteria ekonomiczne można nazwać wartościowym.

Współcześnie podstawowy nurt w definiowaniu samego pojęcia jakości odnosi się do roli nabywcy (konsumenta) w procesie weryfikacji produktu. Jakość zakłada, że w centrum zainteresowania organizacji jest klient, jego potrzeby, aktualne i przyszłe oczekiwania. Jakość każdego produktu polega na zdolności do sprostania potrzebom nabywców. Produkt o tyle jest coś wart, o ile występuje na niego zapotrzebowanie, a więc jeśli w oczach nabywców jest do czegoś przydatny. Wiedza o kliencie staje się podstawą tworzenia strategii firmy, wytyczania kierunków rozwoju produktów.

Mała Encyklopedia Jakości definiuje **jakość jako stopień, w jakim produkt zaspokaja wymagania odbiorcy**, przy czym wymagania te zależą od jego potrzeb, dochodów i cen³⁰. Podkreślony jest tu względny wymiar jakości, bo jej ocena będzie zależna od cech zróżnicowania konsumentów ze względu na poziom dochodów, percepcję cen i różnie ukształtowanych potrzeb.

J. Oakland stwierdza, że **jakość to stopień zaspokojenia prawdziwych potrzeb i spełnienia wymagań klienta**³¹. Z tej definicji wynika fakt, że jakość może być stopniowalna, ujmowana ilościowo, ale jej pomiarów należy dokonywać z punktu widzenia nabywcy³². Z racji tego, że autor odwołuje się do uniwersalnych kategorii potrzeb i wymagań definicja ta może być stosowana zarówno w odniesieniu do oceny wyrobów materialnych, jak i usług.

²⁷ K. Opolski, K. Polkowski, *Podjęcie wielodyscyplinarne*, [w:] Bank, 2000 nr 4, s. 51-52.

²⁸ J. Bank, op. cit., s. 94.

²⁹ Wśród istniejących w literaturze podejść nie ma zgodności, co do wzajemnych relacji, między ceną produktu a jego jakością. Można spotkać pogląd, który przeciwstawia jakość cenie uważając, że są to dwa konkurencyjne kryteria podejmowania decyzji. A więc im wyższa jakość, tym wyższa cena i analogicznie niższa cena dla produktów o niższej jakości. Z kolei często podnosi się argument, że wysoka jakość zapobiega marnotrawstwu, co wpływa na redukcję kosztów i w rezultacie pozwala na obniżkę ceny.

³⁰ *Mała Encyklopedia Jakości*, B. Oyrzanowski (red.), PTE, Warszawa 1984, s. 6.

³¹ J. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, Oxford 1992, p. 4.

³² R. Kolman określa jakość jako właściwość niemierzalną, gdyż nie istnieją metody bezpośredniego pomiaru jakości, wyznaczalną, gdyż można wyrazić jakość przy pomocy wskaźników liczbowych uwzględniających stan kryteriów jakości oraz niemianowaną, gdyż nie istnieje jednostka, za pomocą której można by wyrażać jakość, por. R. Kolman, *Ilościowe określanie jakości*, PWE, Warszawa 1973, s. 27-28.

Jakość, jeśli występuje, jest z reguły niezauważalna. Natomiast trudny do ukrycia jest jej brak. Zła jakość od razu jest widoczna. Podkreśla się często, że w kontaktach z firmą złe doświadczenia klienta są przez niego dużo lepiej pamiętane niż setki dobrych doświadczeń. Jakość więc to dostarczanie produktów, które nie wracają, do klientów, którzy z kolei wracają do firmy³³. Jakość jest często definiowana jako uwolnienie produktu (wyrobu lub usługi) od braków, usterek, a więc traktowana jest w opozycji do wad. Prawo amerykańskie przyjmuje, że wadą jest to, czego klient ma prawo nie oczekiwać³⁴. W takim ujęciu jakość dotyczy nie tylko samego produktu, spełniania przez niego obiektywnych funkcji, do jakich jest przeznaczony. Jakość odnosi się także do oczekiwań nabywcy, co do produktu, które kształtowane są głównie poprzez informacje przekazywane przez producenta czy sprzedawcę. Jakość opiera się więc na rzetelnej deklaracji producenta o cechach i właściwościach wyrobu. Jeśli więc oferujący nie udzielił kupującemu stosownej i rzetelnej informacji na temat jakiejś istotnej cechy oferty (ukryte opłaty, zmienność oprocentowania w czasie, itp.), można uznać, że ten brak w zasadniczy sposób będzie rzutował na subiektywne odczucia klienta. Najczęściej także spotka się z niezadowolaniem nabywcy, czasem z jego reakcją. Jakość obejmuje więc nie tylko sam produkt, ale także informacje o nim, wyobrażenia kreowane przez reklamę czy cenę.

J. Mazur zwraca uwagę na dwutorowość w definiowaniu jakości. Z jednej strony, chodzi więc o zgodność z wyznaczonymi standardami, normami czy specyfikacją (ujęcie produkcyjne lub operacyjne), z drugiej zaś, o spełnienie oczekiwań nabywcy, aby maksymalizować jego użyteczność (podejście marketingowe)³⁵. Połączenie tych dwóch ujęć znajdujemy w koncepcji indywidualnej oceny jakości dokonywanej przez nabywcę. Bierze on pod uwagę zarówno czynniki obiektywne, jak i subiektywne odczucia. Aby nabywca pozytywnie ocenił jakość nabywanego produktu należy spełnić oba kryteria jakości, a więc odpowiedzieć na rozpoznane oczekiwania nabywcy, oraz operacyjną doskonałość, mającą na celu dostosowanie produktu do tych wymagań.

Ch. Grönroos wyróżnia dwa wymiary jakości³⁶. **Jakość techniczna** (*technical quality*) stanowi wszystko to, co nabywca otrzymuje w procesie świadczenia usług, a w więc wartości, które stanowią podstawową jej funkcję. Ten wymiar jakości reprezentują tzw. elementy twarde, które mają charakter obiektywny. Natomiast **jakość funkcjonalna** obejmuje sposób, w jaki klient jest obsługiwany. Ten drugi typ jakości dotyczący procesu świadczenia, zależy głównie od kwalifikacji, sposobu zachowania osób bez-

³³ D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002, s. 25.

³⁴ L. Wasilewski, op. cit., s. 9.

³⁵ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 72.

³⁶ Ch. Grönroos, *An applied Service Marketing Theory*, [in:] *European Journal of Marketing*, 1982 n° 7, p. 33.

pośrednio kontaktujących się z nabywcami, w rezultacie jest uwarunkowany indywidualnymi predyspozycjami i osobowością personelu pierwszego kontaktu³⁷.

Wielu autorów wskazuje, że jakość zawsze może i musi podlegać ciągłej poprawie. Japończycy definiując jakość skupiają się nie tyle na samej definicji, co na filozofii działania, na pro jakościowym podejściu do wszystkich procesów. **M. Imai** twierdzi, że **jakością jest wszystko to, co można poprawić**³⁸. Aspekt ciągłego doskonalenia znajdujemy także u **D. Locka**, który mówi, że **jakość to dostarczenie klientowi tego, czego on dziś potrzebuje, za cenę, którą on z chęcią zapłaci, przy koszcie, który możemy utrzymać oraz dostarczenie mu czegoś jeszcze lepszego jutro**³⁹.

Podsumowując bogaty zbiór definicji jakości, które pojawiają się w literaturze, można wskazać na kilka występujących aspektów:

- jakość w aspekcie **fizycznym**, której nośnikami są cechy i właściwości, decydujące o tym, czym jest i jaki jest dany produkt, bądź usługa,
- jakość w aspekcie **zgodności** ze specyfikacją, ustalonymi normami,
- jakość w aspekcie **użytkowym** określana jako fundamentalna przydatność użytkownika bądź stopień spełnienia wymagań,
- jakość w aspekcie **wartościowym** (powiązanie jakości z kosztami wytworzenia i zaoferowania produktu oraz z jego ceną).

Każdy z wymienionych aspektów jakości może być rozpatrywany w dwóch wymiarach:

- na podstawie obiektywnych pomiarów, istniejących standardów, norm (elementy poddające się bezpośredniemu pomiarowi),
- na podstawie oceny subiektywnej (odwołanie się do zindywidualizowanej oceny jednej osoby lub grupy osób).

Tabela 1.1. Aspekty i wymiary pojęcia jakości

Aspekt/wymiar	Wymiar obiektywny	Wymiar subiektywny
aspekt fizyczny	właściwości poddające się obiektywnemu pomiarowi (czas, kolor, wielkość, ciężar, itp.)	względna ocena fizycznych cech obiektu uwzględniająca obszar tolerancji
zgodność	zgodność ze standardami, istniejącymi normami	zgodność ze specyfikacją klienta, jego wymaganiami
aspekt użytkowy	maksymalna dostępność opcji, funkcji użytkowych, trwałość	przydatność dla konkretnego odbiorcy, indywidualizacja oferty
aspekt wartościowy	koszt wytworzenia, cena zaoferowania produktu czy usługi, osiągnięty zysk	wartość dla użytkownika, zestawienie korzyści z kosztami pozyskania

Źródło: Opracowanie własne.

³⁷ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994, s. 56.

³⁸ L. Wasilewski, *Refleksje nad zarządzaniem jakością. W pułapkach definicji*, [w:] Problemy Jakości, 1998 nr 1, s. 4.

³⁹ D. Lock, op. cit., s. 27.

K. Rogoziński wyodrębnia w pojęciu jakości trzy składowe⁴⁰:

- **jakość w percepcji usługobiorcy**, która oznacza jakość odczytaną, doświadczaną i percypowaną przez nabywcę w trakcie procesu usługowego. Na jej ocenę składają się kumulowane doświadczenia i momenty prawdy w kontakcie z usługą oraz usługodawcą. W tej perspektywie poziom jakości można określić z punktu widzenia klienta, który staje się ekspertem jakości;
- **jakość w faktach i normach** oznacza wszystkie te atrybuty jakości, które dają się precyzyjnie określić, zmierzyć, nawet zestandaryzować. Ten wymiar jakości może być weryfikowany przez innego wykonawcę lub eksperta. Dla określenia tej jakości mogą być używane wzorce, normy, parametry wykonania czy granice odstępstwa od normy itp.;
- **jakość w relacjach** zakłada, że ocena jakości nie może być zredukowana do końcowego wyniku, ale powinna uwzględniać trwanie, a więc relacje, jakie zachodzą pomiędzy i w trakcie wykonywania usługi. Przejawem jakości w relacjach jest indywidualne podejście do klienta, traktowanie go jako kogoś szczególnego, utrzymywanie kontaktu z klientem po zakupie, czy tworzenie dobrych relacji z nabywcą.

Zaprezentowany przegląd definicji i opinii o jakości daje obraz różnorodności, z jaką jakość jest postrzegana, nie tylko przez przedstawicieli środowiska naukowego. Z marketingowego punktu widzenia punktem wyjścia będą zawsze potrzeby, czy wymagania finalnego odbiorcy (klienta, użytkownika). Drugi nurt w definicjach jakości dotyczy odniesienia do ustalonych norm, czy wytycznych, które mają uczynić proces kreowania jakości stabilnym i powtarzalnym. Trzeci aspekt jakości pojawiający się w przytoczonych definicjach dotyczy oczywistego związku z wynikami ekonomicznymi. Rzetelny rachunek ekonomiczny jest warunkiem racjonalnego zarządzania jakością.

Natura i powszechność zagadnienia jakości oraz szeroki zakres wykorzystywania tego pojęcia sprawia, że niemożliwe jest podanie jednej uogólnionej, powszechnie obowiązującej definicji jakości. Nie można także podważyć słuszności różnych zaprezentowanych powyżej podejść i koncepcji. Ponieważ niniejsza książka podejmuje temat jakości z marketingowego punktu widzenia, stąd centralna rola klienta leży u podstaw rozumienia jakości. Jakość będzie więc rozumiana albo w sensie potencjału usługowego, jako zdolność firmy do spełniania oczekiwań i potrzeb klienta, albo jako ocena rezultatów procesu usługowego, a więc stopień spełnienia określonych wymagań klienta wynikających z jego potrzeb lub oczekiwań.

⁴⁰ K. Rogoziński, *Zastosowanie aksjologii w przewyżczeniu subiektywizmu ocen jakościowych w usługach profesjonalnych*, [w:] *Marketing usług profesjonalnych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 14-15.

1.2. Kształtowanie jakości w sferze usług i jej znaczenie dla banku

Specjalnego potraktowania wymaga zagadnienie jakości w sferze usług, gdyż jak pisze **K. Rogoziński** kategoria jakości stała się obecnie podstawowym identyfikatorem produktu usługowego⁴¹. Ujęcie jakości w działalności usługowej posiada jednak swoją specyfikę. **M. Daszkowska** definiuje usługę jako użyteczny produkt niematerialny, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka albo przedmiotu materialnego) w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich⁴². **A. Payne** wyjaśnia, że produktem jest każdy przedmiot lub proces, który przedstawia jakąś wartość dla konsumentów. Zatem wyrób materialny oraz usługa to dwa rodzaje produktów⁴³. Wyróżnienie usług jest podyktowane istnieniem istotnych cech odróżniających je od grupy produktów materialnych oraz implikacjami wynikającymi z tego dla sfery zarządzania⁴⁴. Choć usługi bankowe charakteryzuje duża różnorodność można podać pewne cechy charakterystyczne.

Niematerialny charakter usługi bankowej oraz niewymierność korzyści z niej wynikających utrudnia konsumentowi decyzję o zakupie, wybór konkretnego banku, czy też ocenę jakości. Stąd nabywcy szukają szczegółowych informacji o bankach, kierując się opinią znajomych. Banki zaś prześcigają się w przekonywaniu na różny sposób o jakości (certyfikaty, nagrody, przytaczanie opinii innych klientów). Renoma banku, czy jego wizerunek mogą stanowić wystarczający czynnik przekonujący klientów do wyboru konkretnej oferty. Ważne znaczenie dla klienta będą miały materialne atrybuty procesu usługowego, takie jak: kompetencje pracowników, wygląd placówki bankowej, jej wyposażenie itp.

W procesie świadczenia usługi bankowej zasadniczo niezbędny jest **bezpośredni kontakt** między usługodawcą a klientem. Dla oceny jakości usług bardzo ważne znaczenie będzie miało doświadczenie kontaktu klienta z pracownikiem, które może albo wzmocnić pozytywny rezultat usługi, albo zdecydować o zupełnie negatywnej ocenie. Zdarzenia krytyczne w usługach często dotyczą właśnie niewłaściwego potraktowania klienta. Można więc mówić o tym, że świadczeniodawca staje się częścią usługowego produktu. Oprócz więc umiejętności specyficznych dla działalności bankowej, pracownicy stykający się bezpośrednio z klientami, powinni zostać przeszkoleni w zakresie obsługi klienta, czy szeroko pojętego kształtowania relacji z klientami.

⁴¹ *Marketing usług profesjonalnych*, K. Rogoziński (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 7.

⁴² M. Daszkowska, *Usługi: produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 17.

⁴³ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 159.

⁴⁴ Szczegółową prezentację charakterystycznych cech usług można znaleźć w: J. Łańcucki, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Technicznego Sp. z o.o. Bydgoszcz 1997, s. 19-22 i M. Daszkowska, op. cit., s. 41-43.

Ze względu na **uczestnictwo konsumenta** w procesie świadczenia usług oraz równoległe korzystanie przez niego z usługi, nie ma możliwości naprawienia ewentualnych błędów po fakcie. Oznacza to, że usługa musi być wykonana dobrze za pierwszym razem. Ewentualne błędy, czy niedociągnięcia mogą być przez klienta natychmiast zauważone. Usługa musi być wykonywana w dobrych warunkach (wygląd zewnętrzny i wewnętrzny lokalu, wyposażenie, ubiór, higiena, udogodnienia dla klienta itp.).

Nietrwałość i brak możliwości magazynowania usług, implikują konieczność istnienia potencjału usługowego przed rozpoczęciem transakcji. Ocena jakości będzie dotyczyć różnych aspektów dostępności usługi w dogodnym miejscu i czasie.

W przypadku usług zróżnicowane wykształcenie, potencjał, doświadczenie, osobiste predyspozycje pracownika, samopoczucie i nastroj danego dnia stwarzają sytuację **niepowtarzalności**. Z drugiej strony, także konsument ma swoje indywidualne wymagania, preferencje, świat wartości, co wymaga często elastyczności, indywidualnego podejścia. O jakości usług bankowych będzie decydować, więc nie tylko zgodność wykonania usługi z przyjętymi standardami, ale w większym stopniu odpowiedź na indywidualne potrzeby nabywcy. O przewadze danego dostawcy może decydować zindywidualizowanie oferty, czy wręcz możliwość wykonania usługi według specyfikacji klienta.

Podczas świadczenia usługi zazwyczaj nie następuje **przeniesienie prawa własności**. Stąd działalność usługowej nieodłącznie towarzyszy ryzyko, które dotyczy może zarówno klienta, jak i banku. Pierwsze dotyczy sytuacji, w której wykonanie usługi wiąże się z powierzeniem przez klienta bankowi znacznej kwoty pieniędzy (usługi depozytowe). Podobne ryzyko podejmuje bank udzielając kredytów. Dojście do skutku transakcji jest bardziej prawdopodobne, jeśli podstawą relacji łączących klienta z bankiem jest zaufanie.

Należy zauważyć, że klienta jest trudniej zadowolić, jeśli jest nabywcą usług niż dóbr materialnych⁴⁵. W sektorze usług, często nie uwzględnia się pewnego, choćby minimalnego poziomu tolerancji błędów. Transakcje lub działania są dobre lub złe, skuteczne lub nie⁴⁶. Obciążenie rachunku klienta kwotą większą niż wynikałoby to z faktycznie dokonanej transakcji, będzie traktowane jako poważne uchybienie. Wkładem usługodawcy w jakość świadczonych usług jest nie tylko praca, czyli bezpośrednie świadczenie, którego celem jest zamierzony efekt, ale również postawa pracowników wobec klienta, ich wygląd, zachowanie, odnoszenie się do klientów, czy wreszcie sam przebieg procesu obsługi towarzyszący sprzedaży produktu usługowego. Równie istotnym czynnikiem jak czynnik ludzki jest potencjał technologiczny, który może umożliwić poprawę jakości poprzez redukcję czasu obsługi, poprawę dokładności czy niezawodno-

⁴⁵ M. Daszkowska, op. cit., s. 44.

⁴⁶ J. Łańcucki, *Determinanty oceny jakości w sferze usług*, [w:] Problemy Jakości, 1999 nr 6, s. 5.

ści oraz zapewnić lepszą dostępność do usług (bankomaty, sieć komputerowa umożliwiająca w dowolnym oddziale banku dokonanie operacji na rachunku bez konieczności telefonicznego potwierdzenia salda, czy przesyłania jakichkolwiek dokumentów)⁴⁷.

Traktując usługę jak towar, należy pamiętać, że cechy tego towaru są zupełnie inne od cech wyrobów materialnych, co implikuje inne podejście do jakości i jej pomiaru. Wymienione cechy specyficzne usług każą także w nieco odmienny sposób patrzeć na sam sposób zarządzania organizacją usługową. W usługach bardzo istotne znaczenie przywiązuje się do referencji, rekomendacji, czy dobrej opinii, które stanowią często jedyną gwarancję dobrej jakości, zmniejszając w ten sposób ryzyko korzystania z usługi.

Podstawą systemu zapewniania wysokiej jakości usług w banku musi być marketingowe spojrzenie na działalność firmy. Postawienie w centrum zainteresowania banku klienta jest niezbędne, żeby jakość nie istniała sama dla siebie oraz by w centrum działań projakościowych nie znalazło się zadowolenie kierownictwa i prestiż firmy. Punktem wyjścia wszelkich działań projakościowych musi być marketingowe badanie potrzeb, wyobrażeń i oczekiwań klienta. Na tej podstawie może być opracowywana strategia działań rynkowych banku (schemat 1.1). Wykorzystywane narzędzia marketingowe muszą uwzględniać specyfikę oczekiwań i zachowań rynkowych poszczególnych grup klientów. Tak naprawdę wszystkie komponenty marketingu-mix tworzą jakość usług i mogą istotnie wpływać na osiągniętą pozycję konkurencyjną banku. Jakość usług obejmuje więc nie tylko cechy samego produktu, ale także cenę, dystrybucję, promocję i komunikację, personel, proces świadczenia usługi i fizyczne otoczenie⁴⁸. Produkt, cena, dystrybucja i promocja mają szczególnie wpływ na pierwotną decyzję o skorzystaniu z usługi. Wszystkie trzy pozostałe elementy ujawniają się już w trakcie procesu świadczenia usługi i stąd będą miały kluczowe znaczenie dla decyzji konsumenta o ponownym zakupie i pozostaniu stałym klientem banku. Odpowiednia orientacja projakościowa pozwala bankowi wykorzystywać wszystkie instrumenty marketingu do budowania trwałych relacji z klientami. Zatem jakość i zadowolenie klienta powinny być **sercem działań marketingowych**.

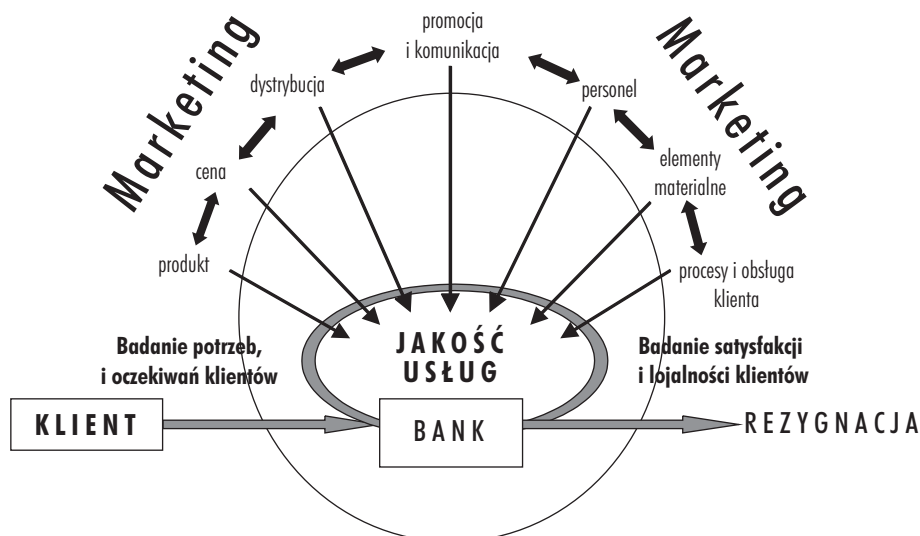
Zapewnianie wysokiej jakości usług w banku wymaga określonych działań propagandowych tworzących właściwy wizerunek. Z racji tego, że jakość jest trudno zauważalna, celem działań marketingowych będzie kreowanie wyobrażeń klientów na temat banku i jego oferty, które odgrywają dużą rolę w decyzjach konsumentów. Nie wystarczy bowiem stworzenie sprawnego systemu zapewniania wysokiej jakości usług, gdyż

⁴⁷ A. Styś, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 100.

⁴⁸ K. Walkowiak, *Marketing relacyjny w działalności banku komercyjnego*, [w:] *Nasz Rynek Kapitałowy*, 2004 nr 3, s. 40-42.

przewaga, o której nikt nie wie, nie będzie stanowić realnego źródła przewagi konkurencyjnej banku⁴⁹.

Schemat 1.1. Miejsce jakości w koncepcji marketingu



Źródło: Opracowanie własne.

Dzięki narzędziom marketingowym jest możliwe badanie zadowolenia klientów, które może być miarą skuteczności realizowanej strategii projakościowej. W oparciu o uzyskane wyniki bank może wprowadzić zmiany w budowanym systemie zapewniania jakości. Nie należy jednak stosować narzędzi marketingowych w ten sposób, że tworzą one wizerunek i w efekcie wyobrażenie o firmie, które nie koresponduje z rzeczywistą jakością usług⁵⁰. To bowiem kreuje nierealne oczekiwania wśród potencjalnych klientów i obrócić się może w ich niezadowolenie. W efekcie może się to przyczynić do pogorszenia wizerunku firmy.

Rolę narzędzi marketingowych w kreowaniu postrzeganej jakości usług eksponuje **model Grönroosa**. U podstaw tej koncepcji leży założenie, że jakość usługi nie może być oceniana obiektywnie, stąd autor sugeruje, aby używać pojęcia **postrzeganej jakości usługi**. Postrzegana jakość usługi jest wynikiem zestawienia dokonanej przez klienta usługi oczekiwanej z usługą otrzymaną⁵¹.

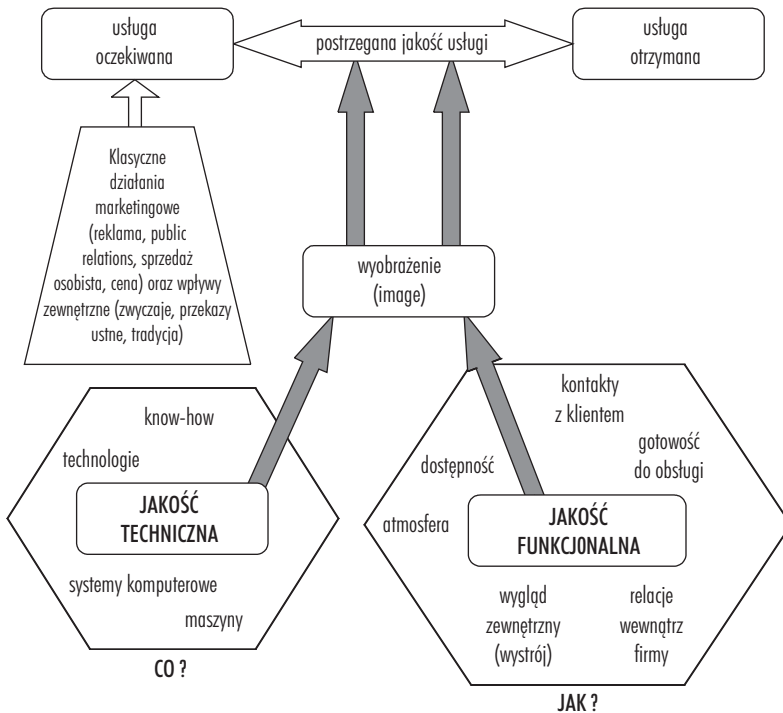
⁴⁹ Monitorowanie..., op. cit., s. 62.

⁵⁰ Ch. Grönroos, *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, [in:] *European Journal of Marketing*, 1984 n° 4, p. 40.

⁵¹ Ch. Grönroos, *A Service Quality...*, op. cit., p. 37.

Zarówno oczekiwania klienta, jak i jego ocena usługi otrzymanej, są kształtowane przez elementy marketingu-mix stosowane przez firmę oraz wpływy zewnętrzne, takie jak: ideologia, zwyczaje, tradycja, przekaz ustny (schemat 1.2).

Schemat 1.2. Model jakości Grönroosa



Źródło: Ch. Grönroos, *A service...*, op.cit., s.30.

Jak podkreśla autor modelu, wizerunek organizacji może być jednym z czynników wpływających na postrzeganą jakość. Jednorazowe negatywne doświadczenie usługi może nie zepsuć pozytywnego wizerunku firmy, tym samym nie wpłynąć ujemnie na ocenę jakości. Z drugiej strony, zły wizerunek firmy jest bardzo łatwo przenoszony przez klienta na wyobrażenie i ocenę jakości świadczonych usług. Wyobrażenie na temat jakości otrzymanej usługi jest kształtowane nie tylko przez charakterystykę usługi, jej cenę, dostępność, ale w większym stopniu poprzez interakcje zachodzące między firmą a klientem (kontakt z pracownikami, komunikatywność, okazywany szacunek, postawa personelu, wystrój lokalu, itp.)⁵².

⁵² J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 126.

Jedną z najczęściej wykorzystywanych koncepcji teoretycznych odnoszących się do pomiaru jakości usług jest model luk opracowany przez **A. Parasurmana, V.A. Zeithamla i L. Berry'ego**⁵³. Jego twórcy wyszli od dogłębnej analizy rozbieżności między tym, co klient otrzymuje, a tym czego oczekiwał. Zidentyfikowali też przyczyny tych rozbieżności. Punktem wyjścia są oczekiwania nabywców, do których firma powinna dostosować produkt oraz sam proces świadczenia usługi.

Oczekiwania nabywców, co do usługi kształtują się pod wpływem 4 czynników:

- **przekaz ustny** dotyczy wszystkiego, co nabywca słyszy od innego klienta, a więc wypowiedane opinie, skargi, pochwały. Ten przekaz może stanowić istotny czynnik determinujący oczekiwania zarówno w sensie pozytywnym, jak i negatywnym. Dobra opinia o firmie rozpowszechniana przez zadowolonych klientów jest bardziej skuteczna niż reklama, gdyż skłania do zakupów nowych klientów. Może być jednak przyczyną wzrostu oczekiwań co do jakości świadczonych usług, czy dostarczanych produktów;
- **potrzeby osobiste**, czyli zindywidualizowane **oczekiwania**, różniące się w zależności od okoliczności oraz podmiotu; mogą się zmieniać w czasie. Według koncepcji A. Masłowa potrzeby dzielą się od najbardziej podstawowych na potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania, samorealizacji. Zgodnie z teorią piramidy bezcelowe jest odpowiadanie na potrzeby wyższego rzędu bez całkowitego zaspokojenia potrzeb podstawowych. Ma to znaczenie zarówno na etapie identyfikacji potrzeb w określonych segmentach klientów, jak i przy projektowaniu jakości produktu i przygotowywaniu oferty;
- **doświadczenia** w korzystaniu z usług (większe lub mniejsze) mogą kształtować wymagania. To, czego nabywca spodziewa się nabywając produkt, czy korzystając z usługi może być zależne od tego, jakie były jego odczucia po poprzednim zakupie w danej firmie lub u konkurencji. Klient, który po raz pierwszy korzysta z danej usługi, może mieć inne oczekiwania (niekoniecznie mniejsze) niż stali nabywcy;
- **komunikacja zewnętrzna**, która dotyczy pośrednich i bezpośrednich komunikatów przekazywanych przez usługodawcę do klienta (np. reklama, oferta firmy, ulotki, publikacje, informacja pracownika firmy). Warto tu też wspomnieć o cenie, która niejednokrotnie stanowi element komunikatu (oferty) firmy. Ten czynnik może odgrywać istotną rolę w kształtowaniu oczekiwań, co do poziomu usługi. Cena wyższa niż u konkurencji może sugerować wyższy poziom jakościowy.

W wyniku zestawienia aktualnych oczekiwań nabywców z doświadczeniem usługi powstaje luka jakościowa. Prezentowany model ma na celu wyjaśnienie powstałych

⁵³ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, [in:] *Journal of Marketing*, 1985 n° 4, p. 44.