

**Justyna Zabawa**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **BENCHMARKING USŁUG BANKOWYCH W BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ**

---

**Streszczenie:** W artykule dokonano prezentacji autorskiej procedury umożliwiającej dokonanie oceny jakości usług bankowych z wykorzystaniem benchmarkingu. Jej weryfikacji dokonano na przykładzie implementacji w środowisku polskiej bankowości spółdzielczej. Opracowana procedura dedykowana jest spółdzielczym grupom bankowym lub też oddziałom banku komercyjnego. Dodatkowo może ona znaleźć zastosowanie w instytucjach finansowych innych niż banki, takich jak np. firmy ubezpieczeniowe.

**Słowa kluczowe:** benchmarking usług bankowych, jakość usług bankowych, bankowość spółdzielcza.

### **1. Wstęp**

Wysoki poziom jakości usług świadczonych klientom banku to obecnie podstawowy, jeśli nie jedyny, wyróżnik przewagi konkurencyjnej instytucji finansowej, jaką jest bank. W czasach, gdy banki nie są już w stanie konkurować pomiędzy sobą różnorodnością oferowanych produktów oraz upodobią się warunkami cenowymi, jakość staje się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej na rynku usług finansowych [Opolski 2000, s. 9]. Dlatego też jakość usług bankowych stanowi jeden z ważniejszych czynników, które mają wpływ na postrzeganie danego banku przez klienta, a w konsekwencji na jego wyniki finansowe. Stąd też rosnąca konkurencja wśród polskich instytucji finansowych, w tym również banków, zarówno komercyjnych, jak i spółdzielczych, wymusza potrzebę oceny jakości usług bankowych. Ocena taka, przeprowadzona z wykorzystaniem benchmarkingu, może przyczynić się nie tylko do umocnienia pozycji danej organizacji na rynku usług finansowych, lecz również do uzyskania przewagi konkurencyjnej tej organizacji, której usługi zostaną poddane takiej ocenie. Ponadto zastosowanie benchmarkingu do oceny jakości usług bankowych może przyczynić się do poprawy jakości usług świadczonych przez banki na rzecz swoich klientów.

## 2. Benchmarking jako metoda umożliwiająca ocenę jakości usług bankowych

Literatura przedmiotu podaje wiele określeń benchmarkingu. Jedną z pierwszych, a zarazem najbardziej trafnych definicji została opublikowana przez Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości (American Productivity and Quality Center). Zgodnie z nią benchmarking to systematyczny i ciągły proces mierzenia wyrobów, usług oraz procedur względem najsilniejszych konkurentów lub tych organizacji, które są liderem w danej dziedzinie. Celem poszukiwania wzorców oraz porównywania się z nimi jest zdobycie informacji, które pomogą organizacji podjąć działania usprawniające jej funkcjonowanie. Zatem benchmarking oznacza poszukiwanie sposobów postępowania, które umożliwiają uzyskiwanie lepszych wyników przez uczenie się od innych, a także wykorzystywanie ich wiedzy i doświadczenia [Jedynak 2007, s. 164].

Wychodząc z założenia, że nie istnieje bank czy inna organizacja, która opracowała optymalny sposób realizacji wszystkich swoich działań, konieczne jest ciągle stosowanie benchmarkingu, prowadzące do określenia rozwiązań dla poszczególnych problemów organizacyjnych. Zastosowanie benchmarkingu w celu zainicjowania i realizacji ciągłego procesu poprawy umożliwia m.in. weryfikację strategii danej instytucji bankowej oraz długotrwałe wzmocnienie jej konkurencyjności [Czyż-Gwiazda 2005, s. 18]. Dzięki temu procesowi poznajemy czynniki decydujące o przewadze produktów i usług oferowanych przez poszczególne wzorce benchmarkingowe i możemy poprawić poziom jakości własnych usług. W efekcie benchmarkingu często wyłaniają się pytania oraz spostrzeżenia, które w konsekwencji mogą prowadzić do przełomu w organizacji. Istotnym warunkiem powodzenia tej metody jest przełożenie wniosków, które powstają podczas jej zastosowania, na konkretne decyzje oraz działania. Benchmarking nie polega jednak na prostym wykorzystaniu sprawdzonych gdzie indziej rozwiązań. Jest to przede wszystkim nieustanny proces uczenia się [Pieske 1995, s. 11]. Zaobserwowane rozwiązania powinny stanowić inspirację do własnych, dostosowanych do indywidualnych cech banku, których realizacja być może pozwoli prześcignąć wzorzec, czyli benchmark.

Proces wyszukiwania i identyfikacji odpowiednich wzorców stanowi jeden z istotnych warunków powodzenia benchmarkingu. Bank powinien mieć wiedzę nt. tych podmiotów, które są dla niego konkurencyjne pod względem procesów i produktów. Powinien również poszukiwać zależności pomiędzy zyskiem oraz satysfakcją klienta a poszczególnymi silnymi oraz słabymi stronami procesów odbywających się wewnątrz podmiotu, do którego się odnosi. Stąd można czerpać pomysły na doskonalenie własnej organizacji. Istotne jest jednak, aby poszukiwania partnerów do porównań nie ograniczyć jedynie do bezpośredniej konkurencji, ale otworzyć się także na inne branże czy też standardy.

W przypadku zastosowania benchmarkingu może zostać określona pozycja danej organizacji względem swoich najsilniejszych konkurentów. Istotną wydaje się również możliwość uniknięcia błędów np. przy reorganizacji procesów biznesowych

oraz zmianie parametrów poszczególnych usług bankowych. Wymieniając korzyści ze stosowania benchmarkingu w instytucjach bankowych, nie można jednak zapomnieć o wysokiej czasochłonności oraz pracochłonności projektów z zakresu benchmarkingu. Za dodatkową barierę w stosowaniu w benchmarkingu w bankowości można uznać brak otwartości na nowatorskie zmiany, a także problemy w znalezieniu właściwego partnera do porównań.

### 3. Propozycja procedury oceny jakości usług bankowych z wykorzystaniem benchmarkingu

#### 3.1. Założenia procedury oceny jakości usług bankowych

Opracowana procedura oceny jakości usług bankowych z wykorzystaniem benchmarkingu, nazwana procedurą Proben, dedykowana jest spółdzielczym grupom bankowym lub też oddziałom banku komercyjnego [Zabawa 2010, s. 116]. W przypadku implementacji procedury w bankach spółdzielczych będących członkami danego zrzeszenia zbadane zostaną kryteria zarówno jakościowe, jak i ilościowe wyznaczające jakość usług bankowych. Jeśli natomiast badanie benchmarkingowe będzie przeprowadzone w oddziałach banku komercyjnego, to analizie zostaną poddane jedynie kryteria jakościowe wyznaczające jakość usług bankowych, albowiem kryteria ilościowe pozostają niezmiennie w każdym z oddziałów analizowanego banku komercyjnego. Procedura Proben może zostać zastosowana w instytucjach finansowych innych niż banki, jak np. instytucje ubezpieczeniowe.

Przedstawiona poniżej procedura ma charakter uniwersalny. Jej implementacja w bankach może dotyczyć każdej z realizowanych w nich usług, skierowanych do wszystkich segmentów klientów. Decyzję o ewentualnej implementacji procedury powinien podjąć bank zrzeszający, natomiast wyniki otrzymane w ramach przeprowadzonych badań będą skierowane już do poszczególnych banków będących członkami zrzeszenia.

Analizując kolejne założenia procedury Proben, należy również zaznaczyć, iż procedura może stanowić podstawę do dalszego doskonalenia jakości usług bankowych w danej instytucji finansowej. W tym celu ocena jakości usług bankowych,

**Tabela 1.** Dobór instrumentów warunkujących realizację procedury Proben

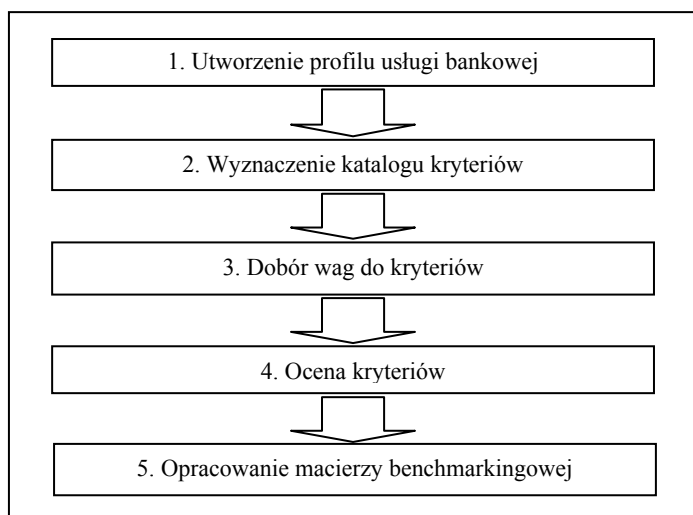
| DOBÓR INSTRUMENTÓW |  |
|--------------------|--|
| A) ilościowe:      | – metoda AHP<br>– wskaźnik zadowolenia klienta   |
| B) pozostałe:      | – studia literaturowe<br>– wywiady eksperckie<br>– tajemniczy klient<br>– badania z wykorzystaniem np. ankiet, ankierów, rozmów telefonicznych |

Źródło: opracowania własne.

która zostanie dokonana z wykorzystaniem tej procedury, powinna odbyć się kilkakrotnie. W przypadku przeprowadzenia takiej oceny po raz pierwszy procedura ta będzie stanowić swoiste narzędzie diagnostyczne do stwierdzenia stanu dotychczasowego. Po upływie uprzednio wyznaczonego okresu ocena ta, zgodnie z założeniami procedury Proben, powinna zostać przeprowadzona ponownie celem stwierdzenia, czy zostały podjęte odpowiednie działania korygujące i naprawcze skutkujące poprawą jakości usług świadczonych przez daną instytucję finansową. W ramach procedury Proben, oprócz benchmarkingu – metody odgrywającej główną rolę, zostanie wykorzystany zestaw instrumentów, który można zaklasyfikować do dwóch następujących grup, zgodnie z tab. 1.

### 3.2. Opis procedury oceny jakości usług bankowych

Opracowana procedura Proben składa się z pięciu etapów (rys. 1).

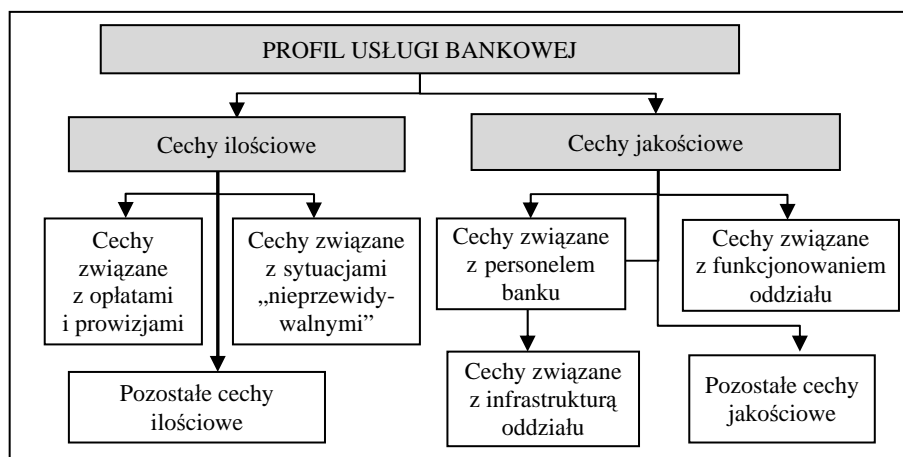


Rys. 1. Przebieg procedury Proben

Źródło: opracowania własne.

#### Etap 1. Utworzenie profilu usługi bankowej

Dla danej usługi bankowej zostanie stworzony zestaw cech jak najlepiej ją charakteryzujących. Zestaw cech zostanie utworzony na podstawie: wywiadów eksperckich przeprowadzonych z pracownikami oraz klientami banków, techniki „tajemniczy klient”, ogólnie dostępnych informacji w broszurach w siedzibie banku, stron WWW, studiów literaturowych. Z wykorzystaniem tak zgromadzonych informacji zostanie dokonana specyfikacja usługi na skutek wygenerowania tzw. profilu usługi bankowej. Na profil ten będą składały się cechy zarówno jakościowe, jak i ilościowe (rys. 2).



Rys. 2. Profil usługi bankowej

Źródło: opracowania własne.

## Etap 2. Wygenerowanie katalogu kryteriów wyznaczających jakość usług bankowych

Wychodząc od definicji jakości usług bankowych jako usług spełniających potrzeby i oczekiwania klienta, na podstawie uprzednio wymodelowanego profilu usługi bankowej utworzono katalog kryteriów ilościowych oraz jakościowych wyznaczających jakość usług bankowych. Na katalog ten będą składały się kryteria zarówno jakościowe, jak i ilościowe, albowiem profil usługi wyznaczony na etapie 1 procedury zawierał cechy jakościowe oraz ilościowe. Katalog ten może zostać wygenerowany na podstawie literatury przedmiotu stron WWW, techniki „tajemniczy klient” oraz wywiadów z klientami banków [Rehker 2004, s. 55-66].

## Etap 3. Dobór wag według metody AHP do uprzednio ustalonych kryteriów

Dla określenia ważności poszczególnych kryteriów danej usługi bankowej zostanie wykorzystana metoda AHP, czyli analiza hierarchiczna problemu. Metoda ta umożliwia rozwiązanie zadania polegającego na podejmowaniu decyzji wielokryteriowych wtedy, gdy problem polega m.in. na wyborze pomiędzy różnymi wariantami decyzyjnymi lub też na określeniu wpływu poszczególnych kryteriów na wynik, którym może być np. wskaźnik syntetyczny [Bryndza, Dudycz 2004, s. 59]. Zastosowanie metody AHP w procedurze oceny jakości usług bankowych umożliwi określenie wag uprzednio wyznaczonych kryteriów. Wagi wyliczone przy użyciu metody, jaką jest proces hierarchii analitycznej, zostaną wykorzystane w dalszej części procedury do wyznaczenia wskaźników zadowolenia klienta, co z kolei zaimplikuje wygenerowanie macierzy benchmarkingowej. Proces wyznaczania wag z wykorzystaniem metody AHP dla uprzednio wyznaczonych kryteriów składa się z siedmiu następujących po sobie etapów [Bryndza 2005, s. 118]:

1. Konstrukcja kwestionariuszy służących do porównywania uprzednio wyznaczonych kryteriów w obrębie poszczególnych grup kryteriów: głównych oraz szczegółowych. Eksperti dokonają ocen, przyjmując oznaczenia, które zostały zawarte w tab. 2.

**Tabela 2.** Miary ważności wykorzystane przez ekspertów do ocen kryteriów

| Stopień ważności | Oznaczenie  | Objaśnienie   |
|------------------|---|---|
| 1                | Jednakowo ważne                                       | Dwa działania wpływają tak samo na cel  |
| 3                | Słabe znaczenie jednego działania względem innych     | Doświadczenie i oceny wskazują na słabe znaczenie jednego działania względem innych   |
| 5                | Zasadnicze lub silne znaczenie                        | Doświadczenie i oceny wskazują na silne znaczenie jednego działania względem innych   |
| 7                | Bardzo silne lub narzucające się znaczenie            | Działanie silnie przewyższa znaczenie pozostałych, jego dominację potwierdza praktyka |
| 9                | Absolutne znaczenie                                   | Dowody świadczące o znaczeniu działania względem innym są najwyższego rzędu           |
| 2,4,6,8          | Wartości pośrednie pomiędzy sąsiednimi punktami skali | Zastosowanie w przypadku potrzeby kompromisu  |

Źródło: opracowanie na podstawie [Dahlgaard i in. 2004, s. 143].

2. Dokonanie ocen przez ekspertów poszczególnych kryteriów względem wyznaczonego punktu odniesienia, jakim jest jakość usług bankowych, a następnie umieszczenie ich elementów w odpowiednich tabelach. Dla danej usługi bankowej ocena ta zostanie dokonana przez każdego z uprzednio wybranych niezależnych ekspertów.

3. Normalizacja elementów w kolumnach tabeli. Następnie te znormalizowane wartości są sumowane po wierszach. Kolejnym krokiem jest wyliczenie średnich w wierszach, które stanowią wagi dla poszczególnych kryteriów.

4. Wyznaczenie wag dla każdego z kryteriów przez wyliczenie średnich arytmetycznych dla wierszy w każdej z tabel zawierających znormalizowane wartości ocen dokonanych przez wszystkich ekspertów.

5. W kolejnym, piątym kroku konstruowane są tablice zawierające wagi kryteriów głównych oraz szczegółowych uzyskanych na podstawie ocen otrzymanych od wszystkich ekspertów. Dla każdego eksperta zostaje utworzona oddzielna tablica.

6. Weryfikacja wiarygodności ekspertów oraz wyznaczenie wag dla poszczególnych ekspertów. Wiarygodność ocen uzyskanych od poszczególnych ekspertów zostanie dokonana, zgodnie z propozycją Saaty'ego, przy użyciu współczynnika niespójności. Współczynnik ten zostanie wyliczony zgodnie ze wzorem:

$$ICI = \frac{\lambda_{\max} - 1}{n - 1},$$

gdzie:  $\lambda_{\max}$  – największa wartość własna macierzy priorytetów,  
 $n$  – liczba charakterystyk.

Procedura Proben zakłada sprawdzenie wiarygodności ekspertów dla każdego z ekspertów. Wyniki takiej weryfikacji zostaną przedstawione w postaci tabelarycznej. Wartość ICI przekraczająca 0,10 mówi o niedopuszczalnie małej wiarygodności danego eksperta. Waga eksperta, dla którego współczynnik niespójności przekroczy 0,10, wynosi 0.

7. Wyznaczenie syntetycznej wagi dla poszczególnych kryteriów.

Na podstawie otrzymanych w pkt 6 wag ekspertów wyliczane są wagi poszczególnych kryteriów. Zastosowano tutaj wzór [Bryndza 2005, s. 136]:

$$W_i = w_{i1} \times w_{e1} + w_{i2} \times w_{e2} + \dots + w_{ij} \times w_{ej} + \dots + w_{iN} \times w_{eN},$$

gdzie:  $W_i$  – waga łączna  $i$ -tego kryterium;

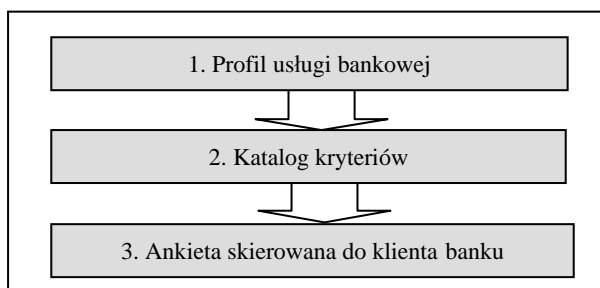
$w_{ij}$  – waga  $t$ -tego kryterium nadana przez  $j$ -tego eksperta;

$w_{ej}$  – waga  $j$ -tego eksperta.

#### Etap 4. Ocena poszczególnych kryteriów

W kolejnym etapie procedury Proben zostanie dokonana ocena poszczególnych kryteriów w każdym z banków objętych badaniem. W tym celu każdemu z kryteriów zostanie przypisana odpowiednia liczba punktów; w skali od 1 do 5, z następującego zbioru dziewięcioelementowego: 1 pkt, 1,5 pkt, 2 pkt, 2,5 pkt, 3 pkt, 3,5 pkt, 4 pkt, 4,5 pkt oraz 5 pkt. Przyznanie określonej liczby punktów, w przypadku kryteriów jakościowych, w danej instytucji bankowej odbywa się z wykorzystaniem informacji otrzymanych w ankietach od klientów banku, natomiast w przypadku kryteriów ilościowych na podstawie ogólnie dostępnych informacji, jak np. regulaminy, strony WWW itp.

Zatem w przypadku kryteriów jakościowych procedura Proben zakłada pozyskanie informacji od klientów banku z wykorzystaniem m.in. ankiet, ankietów, rozmów telefonicznych. Kolejne fazy powstawania ankiety skierowanej do klientów banku przedstawia rys. 3. Zgodnie z kolejnymi etapami procedury Proben na podstawie profilu usługi bankowej zostanie utworzony katalog kryteriów wyznaczających jakość usługi bankowej, a na jego podstawie zostanie wygenerowana ankieta do klientów banku. Opracowaniem ankiety zajmuje się zespół benchmarkingowy.



Rys. 3. Konstrukcja ankiety skierowanej do klientów banków

Źródło: opracowania własne.

Pozyskiwanie danych celem wyznaczenia ocen poszczególnych kryteriów jakościowych, zgodnie z procedurą Proben, może zostać przeprowadzone w następujący sposób:

a) w przypadku usług masowych, z wykorzystaniem teleankieterów, którzy potrzebne informacje będą uzyskiwać podczas rozmów telefonicznych; procedura nie zakłada minimalnej liczby osób, która niezbędna jest celem jej kolejnych etapów; istotne jest, aby została przebadana taka zbiorowość, która została zaplanowana przez zespół benchmarkingowy z wykorzystaniem ww. instrumentów w uprzednio zaplanowanym harmonogramie czasowym,

b) w przypadku usług o charakterze zindywidualizowanym, jak np. kredyt mieszkaniowy dla osób fizycznych, niezbędne informacje mogą zostać pozyskane przy użyciu ankiet, które to klienci będą otrzymywać w momencie podpisywania umowy o realizację usługi lub też przez wysłanie ankiety drogą pocztową; zgodnie z założeniami procedury ankietę otrzyma każdy z klientów, który nabywa daną usługę bankową.

Procedura zakłada jednakową ważność odpowiedzi otrzymanych od wszystkich klientów, do których skierowana jest ankieta, zatem końcowa ocena kryterium stanowi średnią arytmetyczną wszystkich otrzymanych ocen danego kryterium.

W przypadku kryteriów ilościowych należy dokonać transformacji przedziałów mianowanych na skalę punktową, co zaimplikuje przypisanie każdemu z kryteriów dla danej usługi bankowej określoną liczbę punktów ze zbioru dziewięcioelementowego: 1 pkt, 1,5 pkt, 2 pkt, 2,5 pkt, 3 pkt, 3,5 pkt, 4 pkt, 4,5 pkt oraz 5 pkt, analogicznie jak w przypadku kryteriów jakościowych. W tym celu w przypadku każdego z kryteriów należy:

- wyznaczyć maksymalne oraz minimalne wartości kryterium,
- utworzyć przedział, którego wartościami granicznymi będą minimalne oraz maksymalne wartości kryterium,
- podzielić tak utworzony przedział na 9 klas o jednakowej długości,
- określić dane kryterium mianem stymulanty lub destymulanty,
- w przypadku stymulant kolejnym klasom danego kryterium należy przypisać punkty z ww. zbioru, rozpoczynając od 1 pkt dla klasy o najmniejszych wartościach kryterium,
- w przypadku destymulant postępowanie jest odwrotne niż w przypadku stymulant, tzn. kolejnym klasom danego kryterium należy przypisać punkty, rozpoczynając od 1 pkt dla klasy o największych wartościach badanego kryterium.

### **Etap 5. Opracowanie macierzy benchmarkingowej celem utworzenia wzorcowej usługi bankowej**

W kolejnym etapie procedury oceny jakości usługi bankowej, na podstawie uprzednio zebranych informacji (etapy 1-4), zostanie utworzona tzw. macierz benchmarkingowa. W macierzy tej, dla każdej z usług świadczonych w poszczególnych bankach, zostanie wyznaczony wskaźnik zadowolenia klienta (CSI). Wskaźnik ten zostanie wyliczony w sposób następujący:



$$CSI_i = \sum_{k=1}^k w_{ki} \times c_{ki},$$

gdzie:  $CSI_i$  – wartość wskaźnika zadowolenia klienta w  $i$ -tym banku,  
 $w_{ki}$  – waga  $k$ -tego kryterium w  $i$ -tym banku, wartość ta została wyznaczona w pkt 5 opracowania z wykorzystaniem metody AHP,  
 $c_{ki}$  – ocena  $k$ -tego kryterium w  $i$ -tym banku, wartość ta została wyznaczona w pkt 4 opracowania w skali od 1 do 5,  
 $k$  – numer kolejnego kryterium dla badanej usługi.

Na tym etapie zostanie wyznaczona również usługa wzorcowa, zwana dalej benchmarkiem. Za benchmark zostanie uznana ta usługa bankowa, dla której indeks CSI osiągnie wartość maksymalną. Tak więc dla przykładu podanego w tab. 3 byłaby to usługa realizowana w banku A ( $CSI A = 3,40$ ), i to właśnie ona stanowiłaby punkt odniesienia do dalszych badań.

**Tabela 3.** Macierz benchmarkingowa (przykład)

| Nazwa kryterium | Waga | Bank A<br>Przyznane punkty/<br>Waga *punkty | Bank B<br>Przyznane punkty/<br>Waga *punkty | Bank C<br>Przyznane punkty/<br>Waga *punkty |
|-----------------|------|---|---|---|
| Kryterium 1     | 0,20 | 2 / 0,4                                     | 1 / 0,2                                     | 3 / 0,6                                     |
| Kryterium 2     | 0,30 | 5 / 1,5                                     | 3 / 0,9                                     | 4 / 1,2                                     |
| Kryterium 3     | 0,27 | 3 / 0,81                                    | 5 / 1,35                                    | 2 / 0,54                                    |
| Kryterium 4     | 0,23 | 3 / 0,69                                    | 4 / 0,92                                    | 1 / 0,23                                    |
|                 |      | 3,40*                                       | 3,37*                                       | 2,57*                                       |
|                 |      | CSI A = 3,40                                | CSI B = 3,37                                | CSI C = 2,57                                |

\*Suma dla iloczynu: waga \* punkty.

Źródło: opracowania własne.

Oczywiste jest, iż najlepszym rozwiązaniem w danym banku jest oferowanie klientom usługi określanej mianem benchmarku. Jednak ze względów finansowych oraz ograniczeń organizacyjnych oferowanie klientom wszystkich banków usługi, która w ramach procedury Proben została wyznaczona jako benchmark, jest niemożliwe. Zatem jak jednak określić „odległość” usługi realizowanej w danym banku od uprzednio wyznaczonego wzorca? Celem odpowiedzi na tak postawione pytanie, na podstawie wyliczeń przeprowadzonych na etapie piątym procedury Proben, zostanie wyznaczony następujący przedział:  $[1; CSI_{max}]$ . Wartości graniczne przedziału zostały wyznaczone odpowiednio jako maksymalne i minimalne wartości wskaźnika CSI. Następnie, zgodnie z założeniami procedury, nastąpi wyznaczenie trzech klas:

- klasa I – klasa ta zawiera usługi znajdujące się najbliżej opracowanego wzorca, dla których wskaźnik CSI znajduje się w przedziale:  $(2/3 * (CSI_{max} - 1); CSI_{max}]$ ;
- klasa II – zawierająca usługi o umiarkowanej odległości od wzorca, dla których wskaźnik CSI znajduje się w przedziale:  $(1/3 * (CSI_{max} - 1); 2/3 * (CSI_{max} - 1)]$ ;

- klasa III – klasa ta zawiera usługi znajdujące się najdalej od benchmarku, czyli takie, dla których wartość wskaźnika CSI należy do przedziału:  $[1; 1/3 \cdot (CSI_{\max} - 1)]$ .

Jak już zaznaczono w podanym w tab. 3 przykładzie, najwyższa wartość wskaźnika CSI została wyznaczona dla Banku A ( $CSI_A = 3,40$ ), natomiast najniższa dla Banku C ( $CSI_C = 2,57$ ). Jako kolejne klasy jakości wyznaczono:

- klasa I: (2,60; 3,40],
- klasa II: (1,80; 2,60],
- klasa III: [1,00; 1,80].

Tak wyznaczona wartość wskaźnika CSI może zostać wykorzystana do dalszego doskonalenia jakości badanej usługi. Najlepszym rozwiązaniem w aspekcie doskonalenia jakości usług bankowych jest przyporządkowanie danej usługi bankowej do klasy I. Przypisanie badanej usługi do klasy II lub III, zgodnie z decyzją kierownictwa danego banku, wymaga jej dalszego doskonalenia. Na podstawie otrzymanej wartości wskaźnika CSI oraz wag dla poszczególnych kryteriów wyznaczających jakość badanej usługi władze banku mogą podjąć decyzję co do zmiany wartości poszczególnych cech wyznaczających jakość usługi bankowej tak, aby danemu kryterium przypisać odpowiednio większą liczbę punktów, a przez to otrzymać satysfakcjonującą wartość wskaźnika CSI.

#### **4. Implementacja procedury oceny jakości usług bankowych na przykładzie banków spółdzielczych**

W związku z tym, iż procedura Proben dedykowana jest spółdzielczym grupom bankowym, jej implementacji dokonano na przykładzie usługi udzielenia kredytu mieszkaniowego dla osób fizycznych oferowanych przez banki należące do Spółdzielczej Grupy Bankowej oraz Grupy Bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego SA. Dokonując oceny jakości usługi, zgodnie z założeniami opracowanej procedury, najwyższą wartość indeksu CSI wyznaczono dla:

- Grupy Bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego SA – Bank Spółdzielczy Sokoły,  $CSI_{\max} = 4,39$ ,
- Spółdzielczej Grupy Bankowej – Bank Spółdzielczy Jutrosin,  $CSI_{\max} = 4,33$ .

Dlatego też usługi udzielenia kredytu mieszkaniowego dla osób fizycznych realizowane w Banku Spółdzielczym Sokoły oraz Banku Spółdzielczym Jutrosin stanowią benchmarki dla usług realizowanych w pozostałych bankach spółdzielczych danej grupy bankowej.

Dla usługi realizowanej w bankach spółdzielczych zrzeszonych z Mazowieckim Bankiem Regionalnym SA wyznaczono następujące klasy jakości:

- klasa I – klasa zawierająca usługi znajdujące się najbliżej wzorca, dla których wskaźnik CSI znajduje się w przedziale: (3,26; 4,39],
- klasa II – klasa zawierająca usługi o umiarkowanej odległości od wzorca, dla których wskaźnik CSI znajduje się w przedziale: (2,13; 3,26],

- klasa III – to klasa zawierająca usługi znajdujące się najdalej od wzorca, dla których wartość wskaźnika CSI należy do przedziału: [1,00; 2,13].

Dla Grupy Bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego SA liczba banków, w których badana usługa została zakwalifikowana do jednej z trzech klas jakości, przedstawia się następująco:

- klasa I – 40 banków spółdzielczych (64,5% banków zrzeszenia objętych badaniem),
- klasa II – 22 banków spółdzielczych (35,5% banków zrzeszenia objętych badaniem),
- klasa III – 0 banków objętych badaniem.

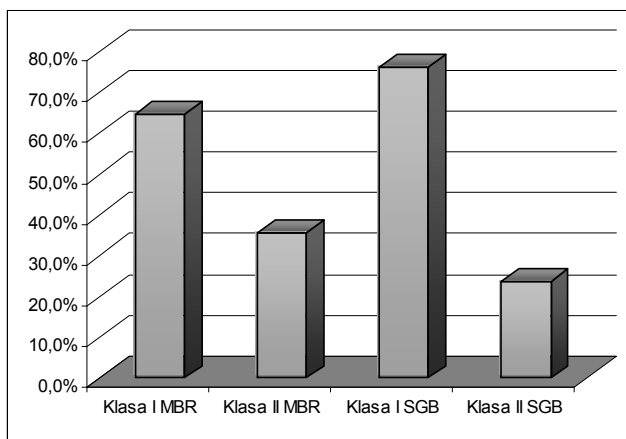
Dla usług realizowanych w bankach spółdzielczych należących do zrzeszenia, jakim jest Spółdzielcza Grupa Bankowa, wyznaczono następujące klasy jakości, określające odległość badanej usługi od uprzednio wyznaczonego benchmarku:

- klasa I – klasa zawierająca usługi znajdujące się najbliżej wzorca, dla których wskaźnik CSI należy do przedziału: (3,22; 4,33],
- klasa II – klasa zawierająca usługi o umiarkowanej odległości od wzorca, dla których wskaźnik CSI znajduje się w przedziale: (2,11; 3,22],
- klasa III – klasa zawierająca usługi znajdujące się najdalej od benchmarku, dla których wartość wskaźnika CSI należy do przedziału: [1,00; 2,11].

Liczba banków, dla których usługa udzielenia kredytu mieszkaniowego została przydzielona do jednej z trzech klas jakości, odpowiada następującym wartościom:

- klasa I – 109 banków spółdzielczych (76,2% zrzeszonych banków),
- klasa II – 34 banki spółdzielcze (23,8% banków należących do grupy),
- klasa III – 0 banków spółdzielczych.

Porównując otrzymane wyniki, można stwierdzić, iż wartości indeksu CSI dla wyznaczonych benchmarków różnią się nieznacznie. CSI<sub>max</sub> dla zrzeszenia MBR



Rys. 4. Przydział do klas jakości dla Grupy Bankowej MBR SA oraz SGB

Źródło: opracowania własne.

SA wynosi 4,39, natomiast dla zrzeszania, jakim jest Spółdzielcza Grupa Bankowa, wartość indeksu jest niższa jedynie o 0,06 p. p. i wynosi 4,33. Fakt ten implikuje wyznaczenie podobnych klas jakości dla każdego ze zrzeszeń (rys. 4).

Należy podkreślić, iż 100% usług udzielenia kredytu mieszkaniowego realizowanych w bankach należących zarówno do Spółdzielczej Grupy Bankowej, jak i do Grupy Bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego SA zostało przypisane do I lub II klasy jakości, które zawierają usługi o bliskiej i umiarkowanej odległości od ustalonego benchmarku. Ponadto, jak już zaznaczono, wartości wskaźnika zadowolenia klientów dla benchmarków wyznaczonych w obrębie każdego z badanych zrzeszeń są do siebie zbliżone. Fakt ten niewątpliwie świadczy o wysokim poziomie jakości usługi udzielenia kredytu mieszkaniowego dla osób fizycznych oferowanych przez banki zrzeszone z Mazowieckim Bankiem Regionalnym SA oraz Gospodarczym Bankiem Wielkopolski SA. Jak można zauważyć, dane te są potwierdzane sygnałami pochodzącymi z rynku. Na podstawie informacji otrzymanych podczas wywiadów eksperckich przeprowadzonych przez autorkę z obecnymi i potencjalnymi klientami banków spółdzielczych zauważalny jest ostatnio większy wzrost zainteresowaniem kredytami mieszkaniowymi oferowanymi przez badany sektor niż tymi, które oferują banki komercyjne.

## 5. Podsumowanie

Opracowana procedura umożliwi monitorowanie poziomu jakości usług świadczonych przez banki. W prawidłowym funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością w organizacji, jaką jest bank, istotne jest nie tylko jednorazowe stwierdzenie stanu faktycznego odnośnie do poziomu jakości oferowanych usług, lecz równie ważne jest nieustanne monitorowanie poziomu jakości świadczonych usług, co umożliwia cyklicznie przeprowadzane badania zgodnie z założeniami procedury Proben.

W artykule wskazano na zalety wynikające z zastosowania procedury Proben do oceny jakości usług bankowych, jak np.: wyznaczanie wag dla kryteriów mających wpływ na poziom zjawiska złożonego, jakim jest jakość usługi bankowej, dokonywane jest na podstawie ocen otrzymywanych od niezależnych ekspertów. Znacząca jest również możliwość doskonalenia jakości usługi na podstawie informacji otrzymanych podczas uprzednio dokonanej oceny według założeń procedury. Świadczą one o jej niewątpliwiej przewadze w stosunku do innych metodologii, które mogłyby zostać wykorzystane do dokonania takiej oceny. Przeprowadzone w ramach pracy badania mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz. Ocena jakości usługi bankowej, przeprowadzona zgodnie z założeniami procedury Proben, może stanowić podstawę do jej dalszego doskonalenia w aspekcie jakości.

Wysokiej jakości usług bankowych nie osiąga się od razu. Jest to proces długotrwały, który wymaga zarówno cyklicznej oceny, jak i późniejszego doskonalenia. Mimo iż wymaga on wielu nakładów, nie da się przecenić korzyści płynących w przypadku jego przeprowadzenia. Zaproponowana procedura oceny jakości usług

bankowych umożliwi bankom nie tylko umocnienie swojej pozycji na rynku usług finansowych, ale z pewnością również, w perspektywie długookresowej, uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Bryndza J., *Metody oceny ryzyka kredytowego gospodarstw rolnych*, AE, Wrocław 2005.
- Bryndza J., Dudycz H., *Zastosowanie macierzy graficznej w metodzie analizy hierarchicznej problemu*, [w:] *Informatyka ekonomiczna. Wybrane zagadnienia*, A. Nowicki (red.), AE, Wrocław 2004.
- Czyż-Gwiazda E., *Benchmarking podnosi konkurencyjność*, „Marketing w Praktyce” 2005 nr 4.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości*, UJ, Kraków 2007.
- Opolski K., *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000.
- Pieske R., *Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen*, „Moderne Industrie” 1995.
- Rehker M., *Informacja marketingowa jako czynnik sukcesu usługodawców finansowych działających w segmencie klientów detalicznych. Część II – Zorientowane na zysk zarządzanie jakością*, „Bank i Kredyt” 2004 nr 7.
- Zabawa J., *Benchmarking usług bankowych w zarządzaniu jakością na przykładzie banków spółdzielczych*, rozprawa doktorska, UE, Wrocław 2010.

## BENCHMARKING OF BANK SERVICES IN COOPERATIVE BANKS

**Summary:** The author presents her own procedure of using benchmarking in service quality evaluation in banking. Its verification is based on an example of implementation in cooperative banking environment in Poland. The procedure is dedicated to groups of cooperative banks. Furthermore, it can be used in different financial institutions than banks, for example in insurance companies.