

## ZASTOSOWANIE BENCHMARKINGU DO OCENY JAKOŚCI USŁUG POLSKICH BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

Забава Ю.

## ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КООПЕРАТИВНИХ БАНКІВ ПОЛЬЩІ

В статті визначені теоретико-методологічні засади організації бенчмаркінгу для оцінки якості послуг кооперативними банками у республіці Польща.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, банківські продукти та послуги, кооперативний банк

Zabawa J.

## BENCHMARKING APPLICATION TO EVALUATE THE QUALITY OF SERVICES POLISH COOPERATIVE BANKS

In this article the theoretical and methodological principles of benchmarking to assess the quality of services cooperative banks in Poland. Looking at the current socio-economic situation in the European countries can be observed that the high level of quality of service provided to customers of the bank is now one of the primary competitive advantage modern financial institution. The quality of banking services is one of the most important factors that influence the perception of the bank by the customer, and consequently on its financial results. Thus, increasing competition among Polish financial institutions, including banks, both commercial and cooperative banks, forcing the need to assess the quality of banking services. This assessment, carried out with the use of benchmarking can help not only to strengthen the position of the organization in the financial services, but also to gain a sustainable competitive advantage of the organization, the services will be subject to such an assessment. Furthermore, the use of benchmarking to evaluate the quality of banking services can help to improve the quality of services provided by banks to their customers.

**Key words:** benchmarking, banking products and services, cooperative bank

**Formułowanie problemu w ogóle, a jego stosunek do ważnych zadań naukowych i praktycznych.** Obserwując obecną sytuację społeczno-gospodarczą w krajach europejskich można zaobserwować, iż wysoki poziom jakości usług świadczonych klientom banku to obecnie jeden z podstawowych wyróżników przewagi konkurencyjnej współczesnej instytucji finansowej. Jakość usług bankowych stanowi jeden z ważniejszych czynników, które mają wpływ na postrzeganie danego banku przez klienta, a w konsekwencji na jego wyniki finansowe. Zatem 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 trwałej 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.

**Analiza ostatnich badań, które rozpoczęły się problem.** Analizując literaturę przedmiotu można spotkać szereg określeń terminu, jakim jest benchmarking. Jedną z pierwszych, 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. Można zatem stwierdzić, iż benchmarking oznacza poszukiwanie sposobów postępowania, które umożliwiają uzyskiwanie lepszych wyników, poprzez uczenie się od innych, a także wykorzystywanie ich wiedzy i doświadczenia [2, s. 164].

Zastosowanie benchmarkingu w celu zainicjowania i realizacji ciągłego procesu poprawy umożliwi m.in. weryfikację strategii danej instytucji bankowej oraz długotrwałe wzmocnienie jej konkurencyjności [1, 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 wylaniają 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 [3, s. 11]. Przy czym zaobserwowane rozwiązania powinny stanowić inspirację do własnych, dostosowanych do indywidualnych cech banku, których realizacja być może pozwoli prześcignąć uprzednio wyznaczony 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 poszukiwanie 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. Istotna wydaje się być również możliwość uniknięcia błędów przy np. reorganizacji procesów biznesowych oraz zmiany parametrów poszczególnych usług bankowych. Wymieniając zalety 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.

**Cały artykuł.** Mając na uwadze zasadność wykorzystania benchmarkingu do oceny jakości usług bankowych opracowana została procedura Proben<sup>1</sup>. Dedykowana jest ona spółdzielczym grupom bankowym lub też oddziałom banku komercyjnego [5, s. 116].

Poniżej przedstawiono przykład implementacji procedury Proben dla usługi otwarcia rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych. Badanie zostało przeprowadzone w II kwartale 2009 roku na grupie wszystkich banków spółdzielczych wchodzących w skład dwóch zrzeszeń, tj. Spółdzielczej Grupy Bankowej oraz Grupy Bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A.

**Głównym badaniem materiału z pełnym uzasadnieniem wyników naukowych.** Ocena jakości usługi bankowej: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych została, zgodnie z założeniami procedury Proben, przeprowadzona w pięciu następujących etapach.

#### Etap 1. Utworzenie profilu usługi bankowej

W pierwszym etapie badania benchmarkingowego, zrealizowanego zgodnie z założeniami procedury Proben, został utworzony profil usługi bankowej, jaką jest otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych. Profil ten wyznaczono jako zestaw pięciu następujących cech:

1. wysokość miesięcznej opłaty za prowadzenie rachunku,
2. wysokość opłaty za realizację pojedynczego polecenia zapłaty z rachunku dłużnika,
3. wysokość opłaty za polecenie przelewu na rachunek w innym banku,
4. wysokość oprocentowania środków zgromadzonych na rachunku ROR,
5. elektroniczna funkcjonalność banku.

Zestaw ww. cech został utworzony na podstawie wywiadów eksperckich z klientami oraz pracownikami banków, a także studiów literaturowych. Dobór cech został dokonany w oparciu o

---

<sup>1</sup>Szczegółowy opis procedury Proben został przedstawiony w: Zabawa J., *Benchmarking usług bankowych w zarządzaniu jakością na przykładzie banków spółdzielczych*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010; Zabawa J., *Benchmarking usług bankowych w bankowości spółdzielczej* [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*. Bankowość, Gospodarowicz A. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 546-558.

ich istotność dla klientów banków spółdzielczych w aspekcie jakości badanej usługi. Należy zaznaczyć, iż parametry ww. cech odgrywają istotną rolę zarówno w przypadku podejmowania decyzji o otwarciu rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych w danym banku jak i ewentualnej kontynuacji lub też rezygnacji z analizowanej usługi. Następnie przystąpiono do pozyskania parametrów dla każdej cech w każdym z banków spółdzielczych objętych niniejszym badaniem benchmarkingowym. W przypadku czterech pierwszych cech, ze względu na dużą liczebność grupy banków spółdzielczych objętych badaniem, pozyskanie ich parametrów przeprowadzono w trzech kolejnych fazach, zgodnie z zamieszczonym poniżej schematem (rys. 1):



Rys. 1 Wyznaczenie parametrów cech dla usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych

Źródło: Opracowania własne.

### 1. Analiza stron internetowych banków

W pierwszej fazie pozyskiwania parametrów cech opisujących usługę bankową została przeprowadzona analiza stron internetowych wszystkich banków spółdzielczych zrzeszonych z Mazowieckim Bankiem Regionalnym S.A. (77 banków) oraz Gospodarczym Bankiem Wielkopolski S.A. (151 banków). Na podstawie analizy stron internetowych banków zrzeszonych z Mazowieckim Bankiem Regionalnym S.A. kompletne informacje otrzymano w przypadku 10 banków, natomiast dla Spółdzielczej Grupy Bankowej komplet danych otrzymano dla 21 banków, co stanowi odpowiednio 13% i 13,9% ogólnej liczby banków spółdzielczych zrzeszonych w ramach danej grupy.

### 2. Konstrukcja i rozesłanie ankiet

W związku z brakiem możliwości pozyskania informacji dotyczących parametrów cech składających się na profil usługi bankowej objętej mniejszym badaniem benchmarkingowym, na podstawie uprzednio dokonanej analizy stron internetowych, skonstruowano ankiety zawierające pytania odnośnie parametrów poszczególnych cech. Ankiety zostały wysłane drogą elektroniczną do wszystkich pozostałych banków spółdzielczych, dla których nie otrzymano informacji na podstawie analizy ich stron internetowych. Zatem do banków zrzeszonych z Gospodarczym Bankiem Wielkopolski S.A. wysłano 130 ankiet, natomiast do banków zrzeszonych z Mazowieckim Bankiem Regionalnym S.A. rozesłano 67 ankiet. W przeciągu pięciu dni roboczych otrzymano odpowiedzi zwrotne zawierające kompletnie wypełnione ankiety od 7 banków należących do Grupy bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. oraz 15 banków wchodzących w skład Spółdzielczej Grupy Bankowej. Na skutek czynności, przeprowadzonych w fazie pierwszej i drugiej, nadal nie otrzymano kompletu informacji nt. parametrów cech dla usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych. Dlatego też zostały przeprowadzone czynności z wykorzystaniem techniki Tajemniczy klient, które opisano w kolejnej, trzeciej fazie zbierania danych niezbędnych celem przeprowadzenia badania benchmarkingowego w ramach procedury Proben.

### 3. Technika: Tajemniczy klient

W przypadku banków spółdzielczych, dla których na skutek przeprowadzonych czynności w poprzednich fazach, nie udało się pozyskać danych, została zastosowana technika, jaką jest Tajemniczy klient. W tym celu w II kwartale 2009 roku z pracownikami pozostałych banków spółdzielczych przeprowadzono rozmowy telefoniczne. Celem tych rozmów było otrzymanie

danych dotyczących parametrów cech składających się na profil analizowanej usługi, a techniką jako zastosowano był: Tajemniczy klient. Na podstawie tak przeprowadzonych rozmów telefonicznych otrzymano brakujące informacje odnośnie analizowanych kryteriów ilościowych. Na skutek czynności przeprowadzonych w kolejnych fazach otrzymano wszystkie parametry cech składających się na profil usługi bankowej: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych. Ich procentowy rozkład w kolejnych fazach przedstawia się następująco (tab. 1):

Tab. 1

Pozyskanie parametrów cech dla profilu usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych

Faza	Spółdzielcza Grupa Bankowa		Grupa Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A.	
	liczba banków	w %	liczba banków	w %
1. Analiza stron internetowych	21,00	13,91%	10,00	12,99%
2. Ankiety	15,00	9,93%	7,00	9,09%
3. Tajemniczy klient	115,00	76,16%	60,00	77,92%
<b>Suma:</b>	<b>151,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>77,00</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: Opracowania własne.

W przypadku ostatniej, piątej cechy składającej się na profilu usługi bankowej, jaką jest funkcjonalności strony internetowej, parametryzacja została dokonana zgodnie z punktacją podaną w tab. 2.

Tab. 2

Parametryzacja cechy: elektroniczna funkcjonalność banku

Przyznane punkty	Charakterystyka
brak pkt	Bank nie posiada strony internetowej oraz adresu e-mail
1 pkt	Bank posiada jedynie adres e-mail
2 pkt	Bank posiada stronę internetową, ale brak informacji na jej temat na stronie zrzeczenia. Dostępne są jedynie podstawowe informacje dotyczące działalności banku, jednak informacje nt. banku są niepełne. Brak tabeli opłat i prowizji.
3 pkt	Bank posiada stronę internetową. Informacja o niej zamieszczona jest na stronie zrzeczenia. Jednak informacje nt. banku są niepełne. Brak kompletnej tabeli opłat i prowizji.
4 pkt	Na stronie banku znajdują się pełen informacje dotyczące oferowanych usług, w tym kompletna tabela opłat i prowizji.
5 pkt	Wszystkie dane jak w przypadku 4 pkt. Dodawane są odpowiednio: - 0,5 pkt za możliwość skorzystania klienta banku z bankowości elektronicznej - 0,5 pkt za odpowiedź na zapytanie skierowane do banku w przeciągu pięciu dni roboczych

Źródło: Opracowania własne.

Opracowane na tym etapie badań cechy składające się na profil usługi bankowej będą odpowiadać kolejnym kryteriom wyznaczającym jakość usługi bankowej: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych, a przedstawionym w kolejnym etapie badań.

#### Etap 2. Wyznaczenie katalogu kryteriów

Wygenerowane w etapie I badania benchmarkingowego profile usługi bankowej: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych stanowiły podstawę do utworzenia katalogu kryteriów wyznaczających jakość badanej usługi. Kryteria te zostały wyznaczone w sposób analogiczny do utworzenia zestawu cech składających się na profil usługi bankowej. Dlatego też liczba cech opisujących usługę objętą badaniem w ramach niniejszej pracy jest zbieżna z liczbą kryteriów wyznaczanych jakość tejże usługi. Zatem katalog ten składa się z następujących kryteriów:

1. opłata miesięczna za prowadzenie rachunku,
2. opłata za realizację pojedynczego polecenia zapłaty,
3. opłata za polecenie przelewu na rachunek w innym banku,
4. wysokość oprocentowania,
5. elektroniczna funkcjonalność banku.

Po wygenerowaniu katalogi kryteriów wyznaczających jakość usługi bankowej, zgodnie z założeniami procedury Proben, przystąpiono do kolejnego etapu badania benchmarkingowego celem doboru wag do ww. kryteriów.

#### Etap 3. Dobór wag do kryteriów

Na tym etapie badania zostały wyznaczone wagi, dla kryteriów wygenerowanych w poprzednich etapach badania. Dobór wag został dokonany zgodnie z założeniami metody AHP (analiza hierarchiczna problemu). Proces doboru wag, zgodnie z założeniami procedury Proben, został przeprowadzony w siedmiu kolejnych krokach.

1. W pierwszym kroku skonstruowano kwestionariusz służący do porównywania uprzednio wyznaczonych kryteriów. Następnie kwestionariusz ten został wysłany do 16 ekspertów, pracowników czterech banków spółdzielczych. Wyboru ekspertów dokonano spośród tych pracowników ww. banków, których zakres obowiązków służbowych związany był m.in. z analizowaną usługą, tj. otwarciem rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych. Eksperti po trzymaniu kwestionariuszy przystąpili do ocen kryteriów przyjmując oznaczenia zawarte w objaśnieniach do kwestionariusza.

2. Eksperti z uprzednio wybranych banków dokonali ocen poszczególnych kryteriów wyznaczających jakość badanej usługi względem uprzednio wyznaczonego punktu odniesienia, jakim jest jakość usługi bankowej.

3. W kolejnym kroku doboru wag wg metody AHP oraz zgodnie z założeniami procedury Proben zostały znormalizowane kolejne elementy wszystkich kolumn poszczególnych macierzy.

4. W kolejnym, czwartym kroku wyznaczono wagi dla każdego z kryteriów poprzez wyliczenie średnich arytmetycznych dla wierszy w każdej z tabel zawierających znormalizowane wartości ocen dokonanych przez szesnastu ekspertów. Tak wyznaczone wagi dla badanej usługi zostały przedstawione w tab. 3.

Tab. 3

Wagi kryteriów wyznaczone dla usługi otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych

<i>Rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych</i>						
	Opłata za prow. ROR	Opłata za real. pol. zapłaty	Opłata za polecenie przelewu	Wysokość oprocent.	Funkcjonal. str. intern.	SUMA
Ekspert 1	0,49	0,19	0,19	0,09	0,04	1,00
Ekspert 2	0,51	0,03	0,26	0,06	0,14	1,00
Ekspert 3	0,28	0,19	0,13	0,35	0,05	1,00
Ekspert 4	0,34	0,05	0,34	0,11	0,16	1,00

Tab. 3

Ekspert 5	0,31	0,23	0,13	0,02	0,31	1,00
Ekspert 6	0,17	0,11	0,21	0,11	0,40	1,00
Ekspert 7	0,17	0,04	0,20	0,16	0,43	1,00
Ekspert 8	0,43	0,20	0,20	0,09	0,08	1,00
Ekspert 9	0,41	0,29	0,14	0,10	0,06	1,00
Ekspert 10	0,31	0,39	0,17	0,09	0,04	1,00
Ekspert 11	0,21	0,37	0,24	0,14	0,04	1,00
Ekspert 12	0,13	0,35	0,35	0,13	0,04	1,00
Ekspert 13	0,16	0,04	0,24	0,06	0,50	1,00
Ekspert 14	0,10	0,07	0,21	0,23	0,39	1,00
Ekspert 15	0,38	0,08	0,37	0,14	0,03	1,00
Ekspert 16	0,38	0,05	0,36	0,12	0,09	1,00

*Zródło:* Opracowania własne.

5. W ramach niniejszego badania benchmarkingowego analizie zostały poddane wyłącznie kryteria ilościowe wyznaczające jakość usługi bankowej: otwarcie rachunku oszczędnościowo - rozliczeniowego dla osób fizycznych, a zatem nie dokonano podziału uprzednio wyznaczonego katalogu kryteriów na kryteria główne oraz szczegółowe.

6. W kolejnym kroku dokonano weryfikacji wiarygodności wszystkich szesnastu ekspertów, a następnie wyznaczono wagi dla każdego z nich. Wiarygodność ocen uzyskanych od ekspertów

została dokonana przy użyciu współczynnika niespójności. Zgodnie z założeniami procedury, jeśli wartość współczynnika przekraczała 0,1, to został on wyeliminowany z dalszych badań. Wyznaczone wskaźniki niespójności dla kolejnych ekspertów zostały przedstawione w tab. 4.

Tab. 4

Współczynniki niespójności dla usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych

<i>Rachunek oszczędnościowo - rozliczeniowy dla osób fizycznych</i>	
<b>Ekspert</b>	<b>Współczynnik niespójności</b>
Ekspert 1	0,21
Ekspert 2	0,27
Ekspert 3	0,38
Ekspert 4	0,85
Ekspert 5	0,59
Ekspert 6	0,68
Ekspert 7	0,38
Ekspert 8	0,03
Ekspert 9	0,20
Ekspert 10	0,07
Ekspert 11	0,48
Ekspert 12	0,24
Ekspert 13	0,19
Ekspert 14	0,12
Ekspert 15	0,46
Ekspert 16	0,08

Źródło: Opracowania własne.

Tak obliczone współczynniki niespójności ekspertów stanowiły podstawę do obliczenia ważności kolejnych ekspertów dla każdego z uprzednio wyznaczonych kryteriów. Waga eksperta, dla którego współczynnik niespójności przekroczył 0,1, wyniosła 0. Należy zaznaczyć, iż w przypadku trzech ekspertów wartość współczynnika niespójności nie przekroczyła 0,1 (tab. 4):

- Ekspert 8: ICI = 0,03,
- Ekspert 10: ICI = 0,07,
- Ekspert 16: ICI = 0,08.

Zatem zgodnie z założeniami metody AHP oraz procedury Proben, wagi dla pozostałych ekspertów wynoszą 0. Poniżej wyznaczono wagi dla trzech ekspertów, dla których wartość współczynnika nie przekroczyła 0,1. Celem nadania wag trzem ekspertom: Ekspert 8, Ekspert 10 oraz Ekspert 16 została wykorzystana metoda Saaty'ego. Trzech ekspertów zostało porównanych na podstawie wyznaczonych współczynników wiarygodności. W ten sposób skonstruowano tabelę porównawczą wiarygodności ekspertów (5).

Tab. 5

Porównanie wiarygodności ekspertów dla usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych

	<b>Ekspert 8</b>	<b>Ekspert 10</b>	<b>Ekspert 16</b>
<b>Ekspert 8</b>	1	1/4	1/5
<b>Ekspert 10</b>	4	1	1
<b>Ekspert 16</b>	5	1	1

Źródło: Opracowania własne.

Na podstawie informacji zawartych w tab. 5, zgodnie z założeniami metody AHP, analogicznie jak w przypadku wag kryteriów otrzymanych na podstawie ocen każdego z ekspertów, zostały wyznaczone wagi dla trzech ww. ekspertów. Wagi te przedstawiono w tab. 6.

Tab. 6

Wagi ekspertów dla usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych

	<i>Waga</i>
<b>Ekspert 8</b>	0,10
<b>Ekspert 10</b>	0,43
<b>Ekspert 16</b>	0,47
<b>Suma:</b>	<b>1,00</b>

*Źródło:* Opracowania własne.

7. Na podstawie otrzymanych w pkt. 6 wag ekspertów, zgodnie ze wzorem podanym w schemacie przebiegu procedury Proben, zostały wyliczone syntetyczne wagi dla każdego z kryteriów wyznaczających jakość usługi bankowej: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych. Wagi te zostały przedstawione w tab. 7.

Tab. 7

Syntetyczne wagi kryteriów dla usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych

<i>Rachunek oszczędnościowo - rozliczeniowego dla osób fizycznych</i>					
Oplata za prow. ROR	Oplata za real. pol. zapłaty	Oplata za polecenie przelewu	Wysokość oprocent.	Funkcjonal. str. intern.	SUMA
0,36	0,21	0,25	0,11	0,07	1,00

*Źródło:* Opracowania własne.

Etap 4. Ocena poszczególnych kryteriów

W kolejnym, czwartym etapie badania benchmarkingowego, realizowanego zgodnie z założeniami procedury Proben, dokonano oceny czterech uprzednio wygenerowanych kryteriów wyznaczających jakość usługi bankowej: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych:

1. opłata miesięczna za prowadzenie rachunku,
2. opłata za realizację pojedynczego polecenia zapłaty,
3. opłata za polecenie przelewu na rachunek w innym banku,
4. wysokość oprocentowania środków na rachunku.

W związku z faktem, iż cztery powyższe kryteria posiadają charakter ilościowy została dokonana transformacja przedziałów mianowanych na skalę punktową. W ten sposób każdemu z kryteriów wyznaczających jakość badanej usługi bankowej realizowanej w każdym z badanych banków, zgodnie z założeniami procedury Proben, została przypisana określona liczba 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. W tym celu zostały wykonane następujące czynności:

- a) wyznaczono maksymalne oraz minimalne wartości dla każdego z wyznaczonych kryteriów,
- b) dla każdego z kryteriów utworzono przedziały, których wartościami granicznymi były minimalne oraz maksymalne wartości danego kryterium,
- c) każdy z tak utworzonych przedziałów został podzielony na 9 klas o jednakowej długości,
- d) każde z kryteriów określono mianem stymulanty lub destymulanty,
- e) w przypadku stymulant kolejnym klasom danego kryterium punktu z ww. zbioru rozpoczynając od 1 pkt dla klasy o najmniejszych wartościach kryterium,
- f) w przypadku destymulant kolejnym klasom danego kryterium przypisano punkty rozpoczynając od 1 pkt dla klasy o największych wartościach.

Na skutek przeprowadzenia czynności, opisanych w pkt. a - f, dokonano transformacji każdego z kryteriów ze skali mianowanej na skalę punktową. Ocena piątego, ostatniego kryterium, jakim jest: elektroniczna funkcjonalność banku, została dokonana już na etapie tworzenia profilu usługi bankowej. Na skutek przeprowadzenia wszystkich powyżej opisanych czynności, w czwartym etapie badania benchmarkingowego dokonano oceny każdego z

kryteriów wyuczających jakość analizowanej usługi w każdym z banków spółdzielczych objętych niniejszym badaniem.

#### Etap 5. Opracowanie macierzy benchmarkingowej

W ostatnim, piątym etapie badania benchmarkingowego, zgodnie z założeniami procedury Proben i na podstawie informacji otrzymanych w poprzednich etapach, została opracowana macierz benchmarkingowa. W macierzy tej, dla każdego z banków objętych badaniem, został wyznaczony Wskaźnik Zadowolenia Klienta (CSI). Wskaźnik ten został wyliczony zgodnie ze wzorem podanym w schemacie przebiegu procedury Proben. W przypadku dwóch analizowanych zrzeszeń banków spółdzielczych, najwyższa wartość wskaźnika CSI wyznaczona dla następujących banków:

- Grupa bankowa Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. – Bank Spółdzielczy Nadarzyn, CSI max = 4,57,
- Spółdzielcza Grupa Bankowa – Bank Spółdzielczy Sierakowice, CSI<sub>max</sub> = 4,61.

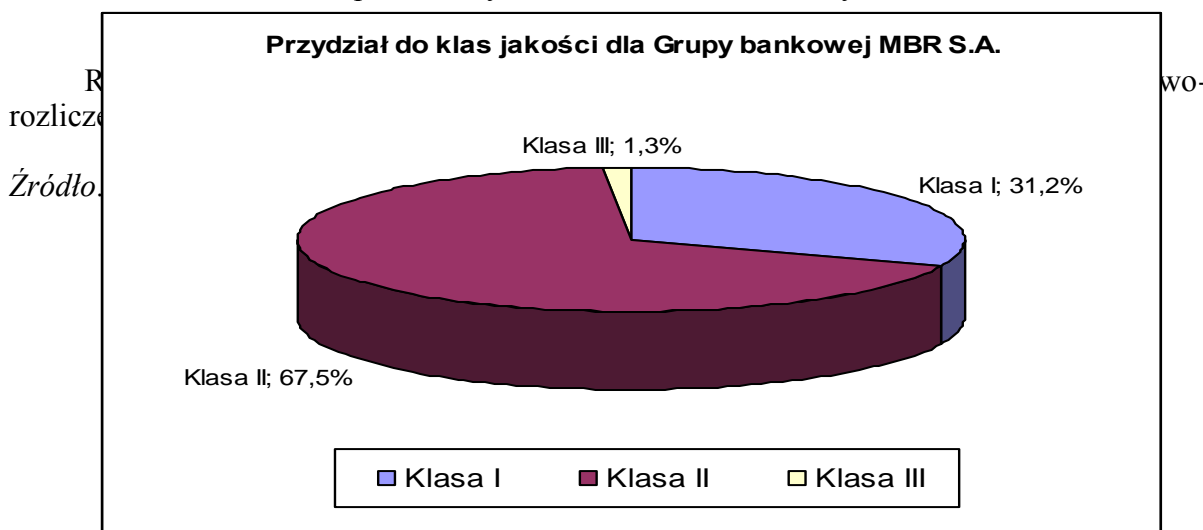
Stąd też usługa otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych realizowana w Banku Spółdzielczym Nadarzyn oraz Banku Spółdzielczym Sierakowice stanowią benchmarki (wzorce) dla usługi realizowanych w pozostałych bankach spółdzielczych danego zrzeszenia. Ponadto w macierzach tych została podana przynależność usług realizowanych w każdym z banków do jednej z trzech klas jakości, określających odległość danej usługi od benchmarku. Klasy te zostały wyznaczone zgodnie z założeniami procedury Proben.

Dla usług realizowanych w bankach spółdzielczych zrzeszonych z Mazowieckim Bankiem Regionalnym S.A. zostały wyznaczone następujące klasy określające odległość ich od uprzednio wyznaczonego benchmarku:

- Klasa I - klasa zawierająca usługi znajdujące się najbliżej wzorca, dla których wskaźnik CSI znajduje się w przedziale: (3,38; 4,57],
- Klasa II – klasa zawierająca usługi o umiarkowanej odległości od wzorca, dla których wskaźnik CSI znajduje się w przedziale (2,19; 3,38],
- Klasa III – klasa zawierająca usługi znajdujące się najdalej od benchmarku, dla których wartość wskaźnika CSI należy do przedziału [1,00; 2,19].

Liczba banków, w których badana usługa została przydzielona do jednej z trzech powyżej opisanych klas dla zrzeszenia Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. przedstawia się następująco (rys. 2):

- Klasa I - 24 banki spółdzielcze, co stanowi 31,2% zrzeszonych banków,
- Klasa II – 52 banki spółdzielcze, czyli 67,5% zrzeszonych banków,
- Klasa III – 1 bank spółdzielczy, stanowiąc 1,3% zrzeszonych banków.



W przypadku usług realizowanych w bankach spółdzielczych będących członkami Spółdzielczej Grupy Bankowej 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: (3,40; 4,61],

- Klasa II – klasa zawierająca usługi o umiarkowanej odległości od wzorca, dla których wskaźnik CSI znajduje się w przedziale: (2,20; 3,40],

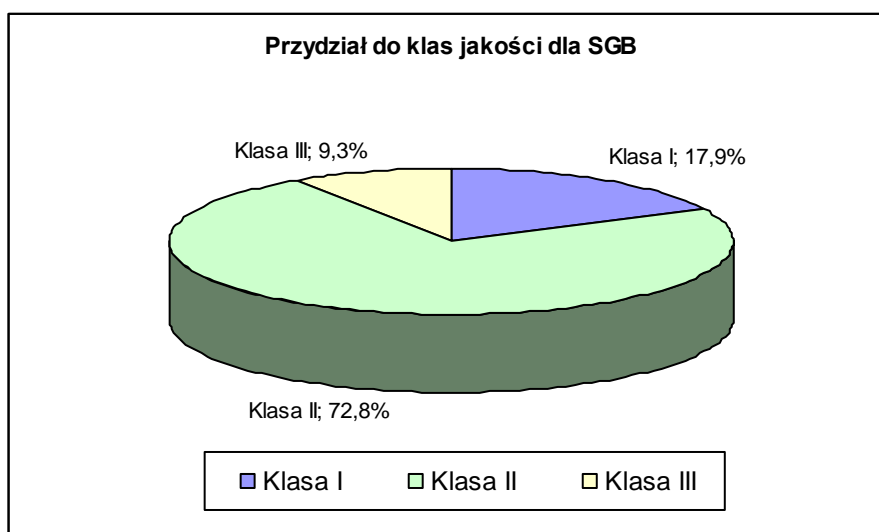
- Klasa III – klasa zawierająca usługi znajdujące się najdalej od benchmarku, dla których wartość wskaźnika CSI należy do przedziału: [1,00; 2,20].

Liczba banków, w których usługa: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych została przydzielona do jednej z trzech klas jakości kształtuje się następująco (rys. 3):

- Klasa I – 27 banki spółdzielcze, co stanowi 17,9% zrzeszonych banków,

- Klasa II – 110 banki spółdzielcze, czyli 72,8% zrzeszonych banków,

- Klasa III – 14 banki spółdzielcze, stanowiąc 9,3% zrzeszonych banków spółdzielczych.



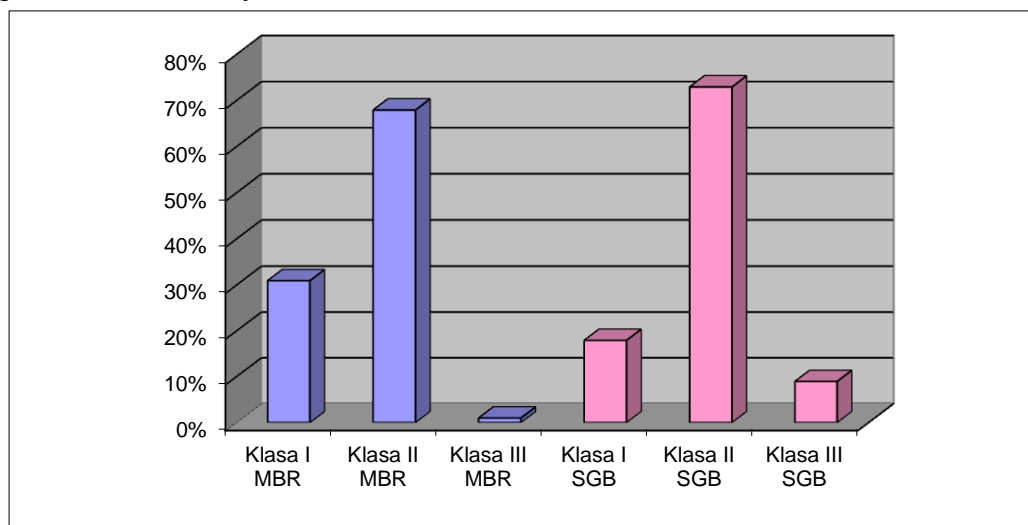
Rys. 3 Przydział do klas jakości dla usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych, SGB

Źródło: Opracowania własne

**Podsumowanie przeprowadzonych badań.** Na podstawie powyżej opisanych etapów, przeprowadzonych zgodnie z założeniami procedury Proben, dokonano oceny jakości usługi bankowej, jaką jest otwarcie rachunku oszczędnościowego-rozliczeniowego dla osób fizycznych, dla dwóch zrzeszeń polskich banków spółdzielczych, tj. Grupy bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. oraz Spółdzielczej Grupy Bankowej. Badaniem zostały objęte wszystkie banki spółdzielcze zrzeszone z Mazowieckim Bankiem Regionalnym S.A., czyli 77 banków oraz wszystkie banki spółdzielcze zrzeszone z Gospodarczym Bankiem Wielkopolski S.A., czyli 151 banków. W wyniku tak przeprowadzonego badania benchmarkingowego zostały wyznaczone benchmarki dla analizowanej usługi, oddzielnie w obrębie każdego z ww. zrzeszeń banków spółdzielczych. W przypadku Grupy bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. jako wzorzec została wyznaczona usługa realizowana w Banku Spółdzielczym Nadarzyn, a dla Spółdzielczej Grupy Bankowej jako benchmark została wyznaczona usługa świadczona przez Bank Spółdzielczy Sierakowice. Ponadto dla każdej z grup banków spółdzielczych wygenerowano klasy jakości, określające odległość usługi realizowanej w każdym z banków od uprzednio wyznaczonego wzorca.

Porównując wyniki otrzymane na skutek przeprowadzenia powyższego badania benchmarkingowego można zauważyć, iż wartości wskaźnika CSI dla tak wyznaczonych benchmarków w obrębie każdego zrzeszeń różnią się nieznacznie. CSI<sub>max</sub> dla Grupy bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. wynosi 4,57, natomiast dla Spółdzielczej Grupy Bankowej wartość ta jest wyższa jedynie o 0,04 p.p. i wyniosła 4,61. Fakt ten skutkuje wyznaczeniem podobnych klas jakości, tj. o zbliżonych długościach, zarówno dla Spółdzielczej

Grupy Bankowej jak i Grupy bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. Zbiorcze zestawienie informacji, otrzymanych na skutek przeprowadzenia badania benchmarkingowego, zostało przedstawione na rys. 4.



Rys. 4 Przydział do klas jakości dla usługi: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych, Grupa bankowa MBR S.A. oraz SGB

*Źródło:* Opracowania własne.

Zatem liczba usług bankowych przypisanych do I klasy jakości, zawierającej usługi znajdujące się najbliższej uprzednio wyznaczonego wzorca, w przypadku Spółdzielczej Grupy Bankowej wynosi 18%, natomiast dla zrzeszenia Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A., jest większa o 72%. i osiągnęła wartość 31%. W przypadku II klasy jakości, procentowy rozkład banków przedstawia się następująco: dla zrzeszenia Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. – 68%, a dla Spółdzielczej Grupy Bankowej – 73%. Tak, więc procentowy udział liczby usług bankowych realizowanych w poszczególnych bankach spółdzielczych dwóch ww. zrzeszeń, a zakwalifikowanych do II, zawierającej usługi o umiarkowanej odległości od wzorca, różni się jedynie o 5 p.p. Do ostatniej, III klasy jakości zawierające usługi znajdujące się najdalej od uprzednio wyznaczonego benchmarku, zakwalifikowano usługi realizowane jedynie w 9% banków zrzeszonych z Gospodarczym Bankiem Wielkopolskim S.A. oraz 1% banków zrzeszonych z Mazowieckim Bankiem Regionalnym S.A.

Ponadto należy zauważyć, iż usługa: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych realizowana w bankach spółdzielczych funkcjonujących, w ramach dwóch zrzeszeń objętych niniejszym badaniem benchmarkingowym, dla ponad 90% banków zarówno dla Spółdzielczej Grupy Bankowej oraz Grupy bankowej Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. została przypisana do I oraz II klasy jakości. Ponadto dokonana w niniejszym rozdziale oceny jakości usługi bankowej: otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego dla osób fizycznych dla wszystkich banków spółdzielczych funkcjonujących w ramach dwóch zrzeszeń, tj. Spółdzielczej Grupy Bankowej oraz Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A. może stanowić podstawę do dalszego doskonalenia badanej usługi, w kolejnych bankach spółdzielczych objętych niniejszym badaniem benchmarkingowym.

#### Literatura

1. Czyż-Gwiazda E., Benchmarking podnosi konkurencyjność, „Marketing w Praktyce” 2005, 4.
2. Jedynak P., Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartością, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
3. Pieske R., Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen, Moderne Industrie 1995.
4. Zabawa J., Benchmarking usług bankowych w bankowości spółdzielczej [w:] Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Bankowość, Gospodarowicz A. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
5. Zabawa J., Benchmarking usług bankowych w zarządzaniu jakością na przykładzie banków spółdzielczych, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.