

Маријана Мандић

Јахорина осигурање,
Пале,
БиХ

✉ marijana.mandic81@hotmail.com

УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ БАНКАРСКИХ УСЛУГА

MANAGING BANK SERVICES QUALITY

Резиме: *Квалитет је постао основни фактор привредне ефикасности и основни принцип дјеловања организација. Последица тога је револуција на подручју квалитета, која је захватила све врсте производа, па тако и подручје банкарских услуга. Разумјети садашње и будуће потребе клијената и знати их испунити и настојати надмашити њихова очекивања, задатак је сваке успјешне економије. Због тога банке у развијеним економијама настоје организацијски, технолошки и информатички преоријентисати своје пословање на начин да је у средишту пословања клијент. Значајни показатељи квалитета услуга које пружају банке мјери се временом чекања клијента на пружање жељене услуге, те бројем клијената који одустају од уласка у банку због дугих чекања. Незадовољан клијент најлошији је резултат рада и дјеловања банака. Велики труд улаже се у побољшање квалитета услуга, што подразумева професионалност и комуникативност особља с којима клијенти долазе у контакт, давање тачних и јасних информација, те кратко чекање у редовима. Циљ овог рада је приказати и описати функционисање банкарског система у условима успостављања квалитета пружања услуга клијентима, те препознати основне смјернице за повећање квалитета рада банкарског сектора.*

Кључне ријечи: *клијент/потрошач, менаџмент квалитета, банка, квалитет.*

JEL klasifikacija: G2, G21

Summary: *Quality has become the basic factor of economic efficiency and the basic principle of business activities of successful organizations. Its consequence is revolution in the area of quality that has comprised all kinds of products and services including the bank services as well. To understand the present and future needs of clients and to know how to fulfill and try to exceed their expectations is the task of every efficient economy. Therefore, the banks in the developed economies try to re-orientate organizationally, technologically and informatically their business activities placing the client in the core of this business activity. Significant indicators of quality services that banks offer are measured by the time clients wait for the provision of the desired service and the number of clients who give up to enter the bank due to the long waiting for provision of the desired service and the number of clients who give up to enter the bank due to the long waiting queues. Dissatisfied client is the worst result of the bank's work and activity. The great effort is made to improve the quality of services, which means professionalism and communication of personnel with whom the clients come in contact, giving punctual and clear information and short waiting period of standing in the queues. The aim of this paper is to present and describe the functioning of the bank system under the conditions of establishing quality in provision of services to clients and to recognize basic guidelines for improvement of quality in the work of the banking sector.*

Key words: *clients/consumers, quality management, bank, quality.*

JEL classification: G2, G21

1. УВОД

Савремене банкарске институције у сталном су процесу унапређивања квалитета својих производа и услуга, пословних процеса и особља, да би биле спремне прихватити промјене које им намеће пословно окружење, с циљем елиминисања активности које не стварају додатну вриједност, а да се истовремено удовољи

потребама и очекивањима клијената, те тим осигурати услове за трансформацију у организације вођене знањем. Банкарство новијег времена развија и нову филозофију пословања. Растом животног стандарда становништва широм свијета, присутан је пораст конкуренције у глобалним размјерама и банкама не преостаје ништа друго него кроз квалитетан приступ клијентима задржати/ојачати своју позицију на тржишту.

2. БАНКЕ И МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА

Банке заузимају посебно мјесто у тржишној економији. Умјесто да производе или тргују робом, банке се постављају између понуде и тражње за новцем и брину се за одржавање готовинског и безготовинског тока новца, у тржишним економијама и између њих.

Ово посебно мјесто које банке заузимају доводи до претпоставке да се банке не могу упоређивати са другим гранама привреде. Због тога су у банкарском сектору са годинама закашњења уведени нови облици везани за менаџмент квалитета.

Унутар овог аспекта је обухваћена и тема менаџмент квалитета и данас је ова тема више повезана са сектором производње него са сектором услужне дјелатности. Многи дјелатници банке још увијек нису препознали и ставили акценат на извођење процеса са мање грешака, на процесе који се брже одвијају. У контексту примјене менаџмената квалитета у банкарству говори се о управљању:

1. квалитетом пружања услуга извршавања плаћања,
2. квалитетом услуга прикупљања депозита и одобравања кредита,
3. квалитетом пружања осталих финансијских услуга и брзини примјене.

Квалитет услуга плаћања подразумијева да се плаћања извршавају брзо, тачно, ефикасно и уз минималне трошкове. Квалитет депозитне функције се састоји у одржавању реалне вриједности депозита, реалним пасивним каматним стопама, доступности депозита и широким могућностима орочења.

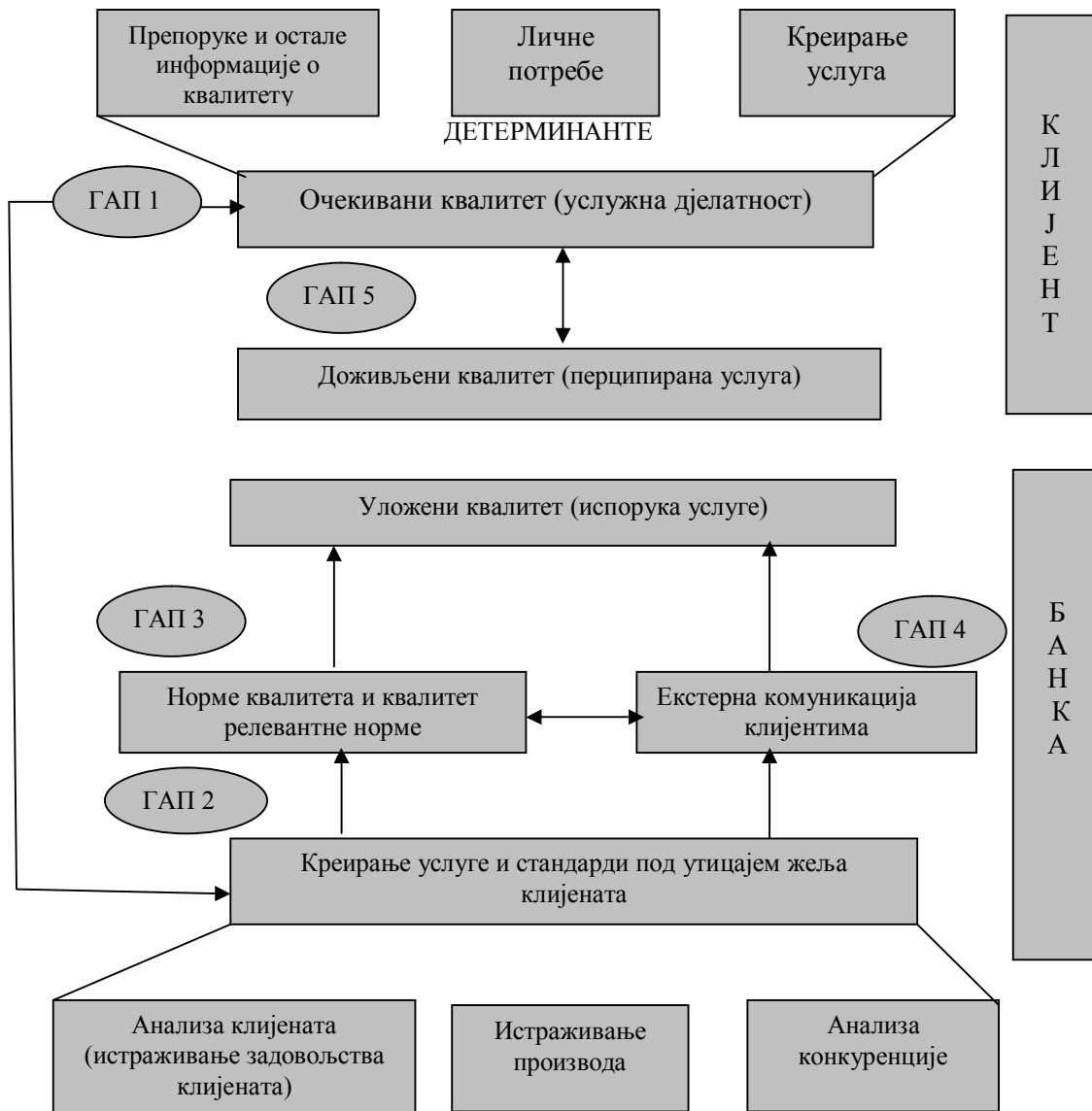
Квалитет кредитне функције је комбинација цијене кредита, рокова и начина отплате, при чему је врло важно да је сама процедура јасна, једноставна и транспарентна. Квалитет финансијских услуга обухвата знатно веће подручје послова са хартијама од вриједности, послова пружања разних савјетодавних услуга. Однос банка – клијент мора се базирати на равноправности и строгом поштовању интегритета.

3. ГЕП МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГА (GAP ANALYSIS)

Формулисан је модел квалитета услуга који наглашава главне захтјеве за постизање услуге високог квалитета. Тај модел неусклађености (gap analysis) идентификује пет ситуација у којима настаје јаз који узрокује неадекватну испоруку услуге. Тржиште услуга представља сектор који се најбрже развија у савременој економији, а у развијеним земљама на њега одлази преко 3/4 ГДП-а. При испоруци услуга може доћи до одређених одступања у њиховом квалитету и задовољењу потреба потрошача. Менаџмент компаније мора константно да уочава и прати ова одступања, како би се одржао и побољшао одређени квалитет на који су корисници услуга навикли, и идентификовали пословне процесе којима је потребно унапређивање.

Основни геп је геп потрошача (клијента), који настаје као разлика између очекивања потрошача у вези са услугама (гдје највећу улогу имају усмена пропаганда, личне потребе и искуство у прошлости) и перцепције клијента о томе како је прошао у услужној трансакцији са конкретном банком.

Слика 1. Геп модел квалитета услужне дјелатности



Геп 1 – последица неразумијевања стварних очекивања клијената. Менаџмент не разумије шта потрошачи очекују од услуге, па се на самом старту гријеши, стварајући велике последице, чиме онда остале фазе губе на значају. Узроци геп 1 су: неадекватна оријентација маркетинг истраживања, недостатак вертикалне комуникације, недовољан фокус на развој односа и лоше управљање жалбама потрошача уз неадекватне корективне акције.

Геп 2 – показује одступање између начина на који компанија схвата очекивања потрошача и начина на који је креирала услуге и њене стандарде квалитета. Знање се мора претворити у адекватну услугу и процес услуживања, укључујући добро дефинисан и уређен услужни амбијент. Узроци геп 2 су: лоше дизајнирана услуга, одсуство стандарда дефинисаних са аспекта клијента и неодговарајући услужни амбијент.

Геп 3 – указује на одступање између оног како су менаџери дефинисали услугу (у смислу квалитета, стандарда, начина испоруке) и начина на који је услуга стварно

испоручена. Овдје у пуној мјери долази до изражаја карактеристика варијабилности услуга, јер сваки услужни сусрет је једна „нова производња“ и нови догађаји у коме учествују особе са прве линије услуживања и клијент. Управо у тој интеракцији долази до проблема, који дијелом проистичу из лошег управљања људским ресурсима у услужној организацији, а дијелом због несхватања улоге клијента као копродуцента у процесу услуживања. Томе доприноси и лоше управљање капацитетима и тражњом за услугама, који на више начина могу утицати на квалитет услуге. Дакле, најчешћи разлози због којих долази до гепа 3 су: недостаци у управљању људским ресурсима, клијенти не сарађују на прави начин, проблеми са услужним посредницима и лоше усклађивање понуде и тражње.

Геп 4 – представља разлике између испоручене услуге и онога што је обећано потрошачу путем разних видова (екстерних) комуникација. У јакој конкурентској борби за потрошача и њихов буџет, предузећа често креирају (разним средствима екстерне комуникације) обећања која су претјерана и стварају претјерана очекивања код клијента. Као и у свакодневним људским односима, неиспуњена обећања остављају горак укус у устима и негативно утичу на развој дугорочних односа. Основни узроци гепа 4 су: одсуство интегрисаних маркетинг комуникација, неефективно управљање очекивањима потрошача, претјерана обећања и неадекватне хоризонталне комуникације.

Геп 5 – јаз између перципиране и очекиване услуге. Овај се јаз јавља када корисника погрешно перципира квалитет услуге.

Гепоима од 1 до 4 менаџмент квалитета треба да доведе до тога да геп 5 затвори празнине настале између очекиваног и стварног квалитета. Геп 5 настаје из суме четири гепа, што значи да менаџмент квалитета систематично анализира и елиминира гепоове од 1 до 4.

4. АНАЛИЗА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА УСЛУГЕ (КЛИЈЕНТА)

Анализа односа очекиваног и перципираног квалитета услуге има практичног смисла једино за случај новог корисника услуге (клијента). Наиме, стари корисници своја очекивања углавном формирају на основу претходних искустава, па ту углавном не долази (или долази врло ријетко) до велике разлике између очекиваног и перципираног квалитета услуге.

Ако говоримо о новим клијентима, онда су у пракси могуће три различите ситуације:

1. Банка може комуницирати обећање о врхунској услузи и такву услугу пружити клијенту. Оваква комбинација је најбоља, али примјерена је само у ситуацијама када банка заиста има супериорну понуду и сигурност и спремност да осигура повољне перцепције корисника услуге.
2. Банка може свјесно комуницирати нешто нижи ниво обећања о квалитету услуге него што је реално може пружити. На овај начин свјесно се иде на формирање нижих очекивања код корисника, како би се осигурало да перцепција буде изнад очекивања. Оваква стратегија је добра и сигурна, али под условом да се примјењује с опрезом и у одређеној мјери. У супротном може довести до повлачења корисничких сегмената са инфериорнијим захтјевима, са инфериорнијом платежном моћи, а што се на крају негативно одражава на услужни процес и пословне резултате.

3. Могуће је, али није препоручљиво, да услужно предузеће свјесно комуницира обећање о високом квалитету услуге, а коју реално није у могућности пружити. Банка, дакле свјесно иде на обману корисника услуге (клијента). То је политика кратког даха, која по правилу резултира незадовољством клијента, не може се очекивати поновљена куповина услуге, сасвим сигурно води негативној усменој комуникацији и лошем имиџ банке.

5. ЦИЉЕВИ МЕНАџМЕНТА КВАЛИТЕТА

Постоје различити приступи како да разумијемо и у предузећу примијенимо менаџмент квалитета. У основи свега лежи један принцип. Полазна тачка свих радњи у предузећу представља вањски утицај на предузеће, у овом случају на банку. То могу бити кориснички захтјеви, законске регулативе или очекивања различитих интересних група. Минимални циљ менаџмента квалитета у једном предузећу (банци) је тачно препознати и испунити корисничке захтјеве. Да би се то постигло, менаџмент квалитета је подијељен у квалитет структуре, квалитет процеса и квалитет резултата. У квалитет структуре се убрајају: образованост, доступност, људски, технички и финансијски ресурси. Квалитет процеса се фокусира на: ефективне и ефикасне радње и на међусобну сарадњу различитих сектора и служби у корист клијента.

Побољшање статуса клијената и саме банке на свим пољима: монетарна, емоционална итд. може се схватити као квалитет резултата. Циљне одреднице менаџмента квалитета су пронаћи оптимални приступ у вођењу предузећа да би стални захтјеви потраживања клијената били испуњени.

Основни примјер гласи PDCA:

Plan – Потребно је дефинисати проблем, одредити узроке проблема и разрадити план акција за рјешавање проблема, одредити циљеве квалитета и критичне факторе успјеха, прикупити и анализирати потребне податке, генерисати могућа рјешења, извршити избор одговарајућег рјешења и разрадити план имплементације.

Do – Спроводи се провјера предложених унапређивања и прикупљају се добијени резултати. Сви запослени пролазе обуку која се односи на примјену метода и техника у унапређивању квалитета. Одредити основне показатеље успјешности у процесу унапређивања квалитета и формирати пројектни тим који ће управљати процесом.

Check – Извршава се пилот пројекат и прикупљају се подаци о вриједностима показатеља успјешности. Анализирају се прикупљени подаци и изводе закључци.

Act – Приступа се имплементацији провјерених побољшања. Постоје двије могућности, прихватити или одбити предложено рјешење. Процедуре рада прихваћеног рјешења се стандардизују и запослени морају тачно знати на који начин ће их примјењивати у будућем раду. Потребно је циклус поновити одређени број пута под различитим околностима и условима у циљу утврђивања тачности добијених резултата. PDCA представља непрекидан циклус који се стално понавља и самим тим побољшања постају дио свакодневног живота. Организација на тај начин боље упознаје сопствено функционисање, и самим тим захтјеве клијената.

Слика 2. Демингов круг



6. ЗАКЉУЧАК

Банке су прихватљив примјер комплексног система који нуди велики број услуга својим клијентима. За развијање услуга троши се значајно вријеме и ресурси са циљем што веће понуде, а све у сврху задовољења потреба клијената. Једна од битних задаћа менаџмента у банкарству је уочавање незадовољства клијената, управљање квалитетом и уградња квалитета у све поре пословања, у сврху задовољења потреба клијената и постизање мисије и визије саме организације.

ЛИТЕРАТУРА

-
- Група аутора.** 2003. Систем квалитета – ISO 9001:2000. Нови Сад: ИИС – Истраживачки и технолошки центар, FTN – Институт за индустријске системе.
- Р. Капор.** 2007. Банкарство са основима банкарског пословања и међународним банкарством. Београд: Мегатренд Универзитет.
- Р. В. Кропси.** 1996. Квалитета је бесплатна – превод. Загреб: Привредни вјесник.
- М. Перовић.** 2003. Менаџмент, информатика и квалитет. Крагујевац: CIM центар.
- Н. Скоко.** 2000. Управљање квалитетом. Загреб: Синергија д.о.о.
- Д. Хелригел & В. Ј. Јр. Слосум.** 1988. Management - 5th edition. New York: Addison Wesley Publishing Company.