

## **Jakość usług oferowanych przez polskie banki spółdzielcze**

### **Wstęp**

Ważnym elementem oceny banków jest jakość oferowanych przez nie usług. Wynika to z faktu, że usługi bankowe mają charakter dość jednorodny. Należy je więc traktować jako zbiór korzyści skierowanych przez banki do swoich klientów. Podkreślenia wymaga, że jest to jedna z wielu definicji rozumienia jakości [zob. Kindlarski 1988]. Przeprowadzenie takich badań jest bardzo ważne, jakoś bowiem jest środkiem do pozyskania i utrzymania zaufania klientów, a jest to równoznaczne z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej.

### **Klient jako punkt wyjścia**

Jakość obsługi klienta, na której skupiono się analizując sektor banków spółdzielczych<sup>1</sup>, obejmuje elementy wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego.

---

<sup>1</sup>Badaniu poddano klientów banków spółdzielczych (bs-ów) ze Zrzeszenia Warmińsko-Mazurskiego (WM). Zrzeszenie to było jednym z jedenastu zrzeszeń grupujących bs-y i jednym z dziewięciu, które wchodziły w skład Zrzeszenia Krajowego Banków Spółdzielczych – ZKBS, na którego czele stał BGŻ SA. Analizując sytuację finansową tego Zrzeszenia zaobserwowano występowanie zgodności jego wyników z ogólnym trendem panującym w sektorze bs-ów, jak i bankowym. Ponadto, jest ono stosunkowo duże, rozgałęzione oraz położone w regionie rolniczym – typowym dla funkcjonowania spółdzielczości bankowej. Można zatem uznać je za wzorzec uniwersalny, jednakże niedoskonały. W szczególności analizą objęto 15 banków spółdzielczych wchodzących w skład Zrzeszenia WM, które liczyło 55 banków. Wybrano banki o różnym przekroju wskaźników ekonomicznych, tj. takie, które plasują się według wielkości funduszy własnych na czele Zrzeszenia, przechodząc przez średnie, kończąc na najmniejszych. Selekcja taka była uzasadniona. Chciano bowiem nakreślić ogólny obraz sektora bs-ów. Przeprowadzono w tych wyselekcjonowanych jednostkach 150 rozmów z klientami. Badań dokonano w 2000 r. na przełomie lipca i sierpnia. Dobór polegał na wybraniu losowo 10 klientów każdego z analizowanych banków. Klientom w wywiadzie bezpośrednim zadano 7 pytań, które miały na celu ocenę jakości świadczonych usług w tychże bankach. Dodatkowo przeanalizowano klientów z czterech banków (tj. 40 osób) położonych na terenie największych aglomeracji w celu sprawdzenia wpływu ich odpowiedzi na ogólny trend. Badania te powtórzono

Należy pamiętać, że kontakt klienta z daną jednostką rozpoczyna się znacznie wcześniej niż na sali operacyjnej. Z marketingowego punktu widzenia dużą wagę przywiązuje się zatem do elementów wizerunku zewnętrznego, związanych z dostępnością do placówki (lokalizacja, parking, godziny otwarcia), jak też z wyglądem budynku (architektura placówki, widoczność, oznakowanie) [Pluta-Olearnik 1999, s. 112–113]. Na całościowy wizerunek banków składa się także wspomniany wizerunek wnętrza jednostek, na które oddziałuje zachowanie pracowników (elementy oceny zamieszczono w tab. 1). Wyróżnione elementy powinny odpowiadać przyjętym w bankach standardom (tab. 2).

**Tabela 1**  
Elementy oceny wizerunku banku

Elementy	Stan pożądany
Wygląd wnętrza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wnętrze oddziału powinno być czyste i schludne;</li> <li>– kartony, pudełka po materiałach piśmienniczych powinny być natychmiast usunięte z miejsc widocznych dla konsumenta;</li> <li>– szklane powierzchnie w banku muszą być stale czyste;</li> <li>– sala operacyjna powinna być odpowiednio oświetlona;</li> <li>– elementy dekoracji powinny być przyjazne i zadbane;</li> </ul>
Funkcjonalność sali operacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stoiska należy właściwie oznakować;</li> <li>– należy stworzyć dobry dostęp do źródeł informacji;</li> <li>– aktualne stopy procentowe powinny być umieszczone na tablicy informacyjnej;</li> <li>– aktualna data i godzina powinna być widoczna dla klienta;</li> <li>– broszury i ulotki powinny być zawsze odpowiednio poukładane w specjalnych stojakach;</li> <li>– plakaty reklamowe powinny być niezniszczone;</li> <li>– ołówki, długopisy itd. powinny być udostępnione klientom;</li> <li>– oddział banku powinien być otwierany punktualnie.</li> </ul>
Personel pierwszej linii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracownicy muszą odznaczać się kulturą osobistą, tj.:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– życzliwe i uprzejme nastawienie do klienta;</li> <li>– schludny wygląd (noszone stroje powinny być w miarę ujednolicone, wygląd, fryzura, ozdoby, makijaż nie powinny być agresywne, należy używać identyfikatorów z nazwiskiem i stanowiskiem służbowym);</li> <li>– w miejscach dostępnych dla klientów pracownicy nie powinni jeść, pić ani palić;</li> </ul> </li> <li>– technika zachowania wobec klienta stosowna do konkretnej sytuacji sprzedażowej, która zawsze musi oznaczać kompetencję i fachowość, ponadto pracownik ma być dociekliwy i dyskretny;</li> <li>– personel musi spełniać wymóg lojalności wobec banku.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.F. Nicholls: *Promocja i sprzedaż usług bankowych*. Olympus, Warszawa 1994, s. 116; M. Pluta-Olearnik: *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 113, 114.

w połowie 2004 r. na próbie 150 osób, zadając te same pytania. Z uwagi na zmiany w bankowym sektorze spółdzielczym kontynuacja badania Zrzeszenia WM nie była możliwa, jednakże do analiz dobrano banki zbliżone do wcześniej badanych.

**Tabela 2**  
Standardy obsługi klienta

Przykłady
Podniesienie słuchawki telefonu: najpóźniej po czterech sygnałach.
Korespondencja: odpowiedzi na listy klienta powinny być wysyłane najpóźniej po dwóch dniach od momentu ich otrzymania.
Przywitanie klienta: nazwisko obsługującej osoby powinno być znane klientowi.
Znajomość produktu: wszyscy pracownicy oddziału powinny znać podstawowe atrybuty produktów i wynikające z nich korzyści dla klienta.
Kolejki: liczba klientów stojących przy jednym stanowisku nie powinna przekraczać czterech osób.

Źródło: R.F. Nicholls: *Promocja i sprzedaż...*, op.cit., s. 114.

Punktem wyjścia do kształtowania pożądanej jakości obsługi klienta jest zrozumienie tego, co klient myśli i czuje, co go zadowala, co drażni, denerwuje i w końcu, w jaki sposób go usatysfakcjonować. Dla banków ważne staje się zatem przygotowanie dobrego programu, którego realizacja przyczyni się do podniesienia jakości obsługi klienta. Program zapewniający odpowiednią jakość obsługi powinien obejmować: rozpoznanie i wyliczenie cech usługi bankowej istotnych dla klienta, podkreślenie korzyści wynikających dla niego z konkretnych cech usługi bankowej, wprowadzenie i kontrolę standardów świadczenia usługi oraz szkolenie pracowników w zakresie kulturalnej i sprawnej obsługi klienta [szerzej zob. Pluta-Olearnik 1999, s. 108–113]. Celem tego programu jest: utrzymanie klienta, wzmocnienie jego lojalności wobec marki, zmniejszenie wrażliwości na podwyżki cen, wyróżnienie się na rynku usług finansowych i stworzenie wizerunku jako organizacji dbającej o klienta, obniżanie kosztów działalności marketingowej oraz wzrost udziału w rynku. Zasadniczym więc problemem banków staje się zbadanie stopnia zadowolenia klienta. System mierzenia i kontroli jakości usług może zaowocować praktycznymi wskazówkami, np. możliwością określenia słabych i mocnych stron poszczególnych działów danej organizacji. Umożliwia to zarządowi kontrolę oddziałów danego banku, ich menedżerów i personelu pod względem świadczonych usług. Uzyskane wyniki badań mogą być wykorzystane podczas szkoleń pracowników. Następuje zatem oddziaływanie psychologiczne na personel, który skupia całą swoją uwagę na jakości świadczonych usług. Ponadto, fakt przeprowadzenia badań opinii klientów stanowi dla nich informację, że bank dba o jakość swych usług [Nicholls 1994, s. 82–86].

## Dynamiczna ocena jakości usług banków spółdzielczych

Biorąc pod uwagę powyższe wskazówki przeprowadzono badanie, które umożliwia określenie zadowolenia klientów banków spółdzielczych. Według niego, najistotniejszym elementem zachęcającym przebadanych klientów do korzystania z usług bs-ów były:

- jakość obsługi klienta,
- przyzwyczajenie, tradycja, znajomość banków;
- kompleksowość usług.

Czynniki te uzyskały w skali siedmiostopniowej średnią ocenę ważności 5,0 i powyżej w obu okresach objętych badaniem. Wśród elementów decydujących w wysokim stopniu o ocenie banku znalazły się kolejno: niższe opłaty oraz szybsza obsługa w porównaniu do konkurencji, atrakcyjność oferowanych produktów. Klienci najmniejszą zaś wagę przykładali do istnienia konkurencji. Innych wskazań badani nie poczynili. Należy zwrócić uwagę, iż prawie we wszystkich przypadkach średnia ocena ważności wzrosła w ciągu analizowanego okresu (tab. 3).

**Tabela 3**

Ocena banków spółdzielczych wg jakości świadczonych usług

Elementy oceny	Średnia ocena ważności w roku		Odsetek badanych, którzy wybrali dany czynnik jako priorytetowy (w %) w roku	
	2000	2004	2000	2004
1	2	3	4	5
Pytanie 1. Co zachęca Panią/Pana do korzystania z usług tego banku spółdzielczego?				
• atrakcyjność oferowanych produktów	4,1	4,5	5,3	5,7
• kompleksowość usługi	5,0	5,6	14,7	17,7
• jakość obsługi klienta	5,4	5,8	32,0	33,0
• przyzwyczajenie, tradycja, znajomość banku	5,2	5,0	25,3	22,2
• brak innych banków w pobliżu	3,0	3,0	4,0	3,3
• niższe opłaty oraz szybsza obsługa w porównaniu do konkurencji	4,6	4,9	16,0	18,1
• inne	1,0	1,0	0,0	0,0
suma	x	x	97,3	99,8

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5
Pytanie 2. <i>Jakie zmiany należałoby wprowadzić Pani/Pana zdaniem w tym banku?</i>				
• poszerzyć ofertę usług	4,7	5,2	25,3	27,7
• poprawić jakość obsługi	3,3	3,0	6,7	6,2
• zmienić godziny otwarcia	4,0	3,8	12,0	10,7
• wyposażyć bank w bankomat	5,0	4,8	28,0	30,1
• polepszyć warunki lokalowe	3,9	3,5	17,3	20,5
• inne	1,0	1,0	0,0	0,0
suma	x	x	89,3	95,2

Uwaga: suma wskazań nie jest równa 100%, gdyż część respondentów nie wskazała czynnika dla nich priorytetowego. W pytaniu 2 wynika to również z faktu, iż 5,4% w 2000 r. i 4,1% w 2004 r. badanych nie chciało żadnych zmian w ich banku.

Skala ocen pyt. 1: od 1 do 7 – kolejne miary ważności dla klienta danego czynnika. 1 – czynnik nieistotny, ..., 7 – czynnik priorytetowy.

Skala ocen pyt. 2: od 1 do 6 – kolejne miary ważności dla klienta danego czynnika. 1 – czynnik nieistotny, ..., 6 – czynnik priorytetowy.

Źródło: Badanie własne.

Klienci zapytani o najbardziej pożądane zmiany widziane w banku, który ich obsługuje, wymienili wyposażenie banku w bankomat i poszerzenie oferty usług. Uzyskały one najwyższe średnie w sześciostopniowej skali ocen.

Uszeregowanie następujących elementów było następujące: zmienić godziny otwarcia, polepszyć warunki lokalowe, poprawić jakość obsługi (tab. 3). Innych czynników badani nie wymienili, ale część klientów stwierdziła, że nie chce żadnych zmian, przy czym z biegiem czasu spadł ich odsetek. Należy przy tym zauważyć, iż średnia ważności ocen w prawie wszystkich elementach spadła (tab. 3). Świadczyć to może o poprawie jakości usług oferowanych przez banki spółdzielcze.

Reasumując uzyskane wyniki z powyższych pytań, należy podkreślić, iż z upływem czasu więcej osób wskazało czynnik priorytetowy, co może świadczyć o lepszej świadomości finansowej klientów. Dodatkowo za taką tezę przemawia fakt zwiększenia odsetka udzielania odpowiedzi na zadane pytania. Ponadto, kolejność odsetka badanych, którzy określili dany element za najistotniejszy, w obu okresach badania w zasadzie nie uległa zmianie. Prócz tego z przeanalizowanych danych wynika zbieżność w odpowiedziach, tzn. klienci oczekują większej atrakcyjności produktów, co jest równoznaczne z większą ich ilością (tab. 3).

Pokrywa się to z informacjami z tabeli 4, z której wynika, iż oferta produktowa dla 66% w 2000 r. i 69,3% w 2004 r. badanych okazała się wystarczająca. Jednakże w ok. 37% przypadków (odsetek ten rośnie z biegiem czasu)

klienci korzystają z usług innych banków. Poza tym, klienci zapytani, czy znają pracowników swojego banku, odpowiadają, że znają ich przeważnie dobrze, co zachęca ich do korzystania z usług tych jednostek. Jednakże zastanawia fakt, iż w 2000 r. znacznie więcej osób niż w innych pytaniach nie udzieliło odpowiedzi, a odsetek niezachęconych tych faktem w 2004 r. wzrósł. Może to wynikać z chęci pozostawania anonimowym w środowisku, w którym wszyscy stosunkowo dobrze się znają. Pomimo tego stwierdzamy, iż klienci banków spółdzielczych ocenili je bardzo dobrze i dobrze [por. Bank Spółdzielczy 2/2005, s. 12–13] (tab. 4). Należy dodać, że krytyczniej oceniali banki badani z większych aglomeracji, co wydaje się wynikać z większej konkurencji na tym rynku.

Tabela 4

Ocena banków spółdzielczych wg jakości świadczonych usług

Elementy oceny	Warianty odpowiedzi	Wynik badania (w szt.) w roku		Struktura (w %) w roku	
		2000	2004	2000	2004
1. Czy oferta produktowa jest dla Pani/Pana wystarczająca?	tak	99	104	66,0	69,3
	średnio	31	36	20,7	24,0
	nie	20	10	13,3	6,7
suma		150	150	100,0	100,0
2. Czy zna Pani/Pan pracowników tego banku?	tak	100	92	67,5	61,3
	średnio	36	40	24,3	26,7
	nie	12	18	8,1	12,0
suma		148	150	100,0	100,0
2.1. Jeśli tak, to czy zachęca to do korzystania z jego usług?	tak	106	108	83,5	74,0
	średnio	19	31	15,0	21,2
	nie	2	7	1,6	4,8
suma		127	146	100,0	100,0
3. Jak Pani/Pan ocenia ten bank?	bardzo dobrze	67	72	45,3	48,0
	dobrze	63	65	42,6	43,3
	średnio	16	12	10,8	8,0
	źle	2	1	1,3	0,7
	bardzo źle	0	0	0	0,0
suma		148	150	100,0	100,0
4. Czy korzysta Pani/Pan z usług innego banku?	tak	55	60	36,9	40,3
	nie	94	89	63,1	59,7
suma		149	149	100,0	100,0

Uwaga: Suma odpowiedzi nie wynosi w poszczególnych polach 150 głosów, ponieważ nie wszyscy badani udzielili odpowiedzi.

Źródło: Badanie własne.

Powyższą analizę uzupełniają prezentowane w książce K. Opolskiego całościowe spojrzenie na jakość obsługi klienta. Wytyczne dla instytucji finansowych, które pragną zdobyć zaufanie klientów, dotyczą ośmiu obszarów oczekiwania [Opolski 2000, s. 24–25].

Po pierwsze, klienci oczekują, iż banki będzie charakteryzować dokładność, niezawodność oraz zgodność z ofertą. Ważną w tym obszarze – jakości obsługi klienta – może okazać się reakcja pracowników na reklamacje. Dobrze jest zatem wiedzieć nie tylko, jacy klienci narzekają, ale także, co jest tego powodem. W tym celu banki powinny wprowadzić standardowe, obowiązujące wszystkich klientów procedury rozpatrywania reklamacji. Korzyści takiego rozwiązania mogą okazać się liczne<sup>2</sup>. Większość klientów, również banków spółdzielczych, nie zgłasza reklamacji. Wynika to z kilku przyczyn, tj.: nie wierzą oni w efekty takiego działania; nie wiedzą, że mogliby zgłosić swoje zażalenia; nie mają uwag w stosunku do jakości oferowanych usług. Ten ostatni element pokrywa się z informacją, iż klienci analizowanych banków uważają je za dobre, jednakże oferta usług wymaga poszerzenia (zob. tab. 3, 4).

Po drugie, klienci oczekują gotowości pracowników do właściwego rozwiązania ich problemów. Pod tym względem klienci oceniają dobrze jakość obsługi w analizowanych bankach. Klienci w przeprowadzonych badaniach uplasowali jakość obsługi klienta na pierwszym miejscu spośród siedmiu możliwości wyboru odpowiedzi (zob. tab. 3).

Trzecią sprawą jest szeroko rozumiany wygląd banku – zewnętrzny, jak i wewnętrzny, w tym pracownicy. W przypadku banków spółdzielczych dominuje klasyczna architektura zewnętrzna, która sprawia wrażenie siły, stabilności, bezpieczeństwa. Klasyczność zaś w ich przypadku wynika z długoletniego działania. Ponadto znajdujemy banki spółdzielcze o wyglądzie sklepu – z dużymi oknami, co kojarzy się z przyjaznym zaproszeniem do wnętrza [szerzej zob. Pluta-Olechnik 1999, s. 112]. Bardzo ważnym elementem zewnętrznego wizerunku jest oznakowanie placówki: widoczny z daleka znak firmowy, nazwa banku, godziny pracy placówki oraz informacja o bankomacie. Z przeprowadzonej analizy wynika, że wymienione czynniki powinny ulec poprawie. Stwierdzić zatem należy, że banki te nie doceniają roli marketingu w walce o klienta. Profesjonalne podejście do zewnętrznego wizerunku placówki to również konsekwencja w stosowaniu przyjętych dla całej organizacji rozwiązań dotyczących wizualnej identyfikacji (stosowany kolor, stylistyka napisów,

---

<sup>2</sup>Korzyści: 1. Reklamacje wskazują na obszary działalności banku wymagające usprawnień. 2. Dzięki reklamacjom można zadowolić niezadowolonych klientów. 3. Reklamacje dają sposobność wzmocnienia lojalności klienta. 4. Istnienie strategii rozpatrywania reklamacji podnosi rangę tego problemu w banku. [zob. Nicholls, s. 106–107].

logo). Oceniając funkcjonalność rozwiązań stosowanych w salach operacyjnych analizowanych banków należy w ostatnim okresie odnotować wyraźny postęp<sup>3</sup>. Dowodem na to jest fakt, że badani klienci na ostatnim miejscu, z sześciu możliwości, uplasowali polepszenie warunków lokalowych (tab. 3). Ostatni detal analizy wyglądu organizacji dotyczył pracowników. Oceniając zatem bankowy personel pierwszej linii [wg wskazówek tab. 1] należy stwierdzić, że na ogół dobrze się on prezentuje. Zachęca to do korzystania z usług tych instytucji.

Czwarty element to dostępność usług dla klienta, który oczekuje, że będą one w miejscu i czasie, które mu odpowiada. W przypadku banków spółdzielczych ich placówki najczęściej umiejscowione są w centrum miasta czy wsi. Jest to usytuowanie blisko klienta, mamy bowiem na uwadze fakt, że rozmiary tych miejscowości są stosunkowo niewielkie. Ponadto, taka lokalizacja podkreśla prestiż banku. Często związane jest to z wieloletnią obecnością w danym miejscu i pewnością dostępu. Należy dodać, że w tym miejscu znajduje się również największe skupisko sklepów i urzędów. Podkreślenia wymaga fakt, że dostęp do banków ogranicza najczęściej brak własnych parkingów dla klientów. Rozpatrując dostępność z uwagi na godziny otwarcia<sup>4</sup>, należy stwierdzić, że klienci oczekują zmiany (tab. 3). W małych oddziałach zdarza się także, iż w godzinach pracy nie ma pracownika, który by obsłużył klienta. Należy dodać, że dominującą formą sprzedaży w przypadku bankach spółdzielczych jest oferta w sieci tradycyjnych placówek bankowych. Cztery podstawowe formy tych placówek to oddział, ekspozytura, filia i punkt kasowy. Charakterystyczny dla dystrybucji analizowanych banków jest ilościowy rozwój małych placówek, tj. oddziałów i punktów kasowych. Taka forma sprzedaży, według badanych klientów, powinna być dopełniona przez bankomaty (tab. 3).

Po piątę, klienci wymagają kompetencji od pracowników banku. Przy postępującej specjalizacji i dywersyfikacji usług bankowych może się okazać, że zrozumienie oferty przez obecnych i potencjalnych klientów banków jest zbyt trudne. W takiej sytuacji powinni oni mieć przekonanie, że uzyskają od personelu pierwszego kontaktu pomoc w podjęciu decyzji. Zasadne jest więc prze-

<sup>3</sup>Budynek wiodącego banku Zrzeszenia WMBR jest budynkiem zabytkowym, odnowionym, przystosowanym do obsługi klienta. Posiada dwie sale operacyjne, na parterze i na piętrze, obie klimatyzowane. Jest wyposażony również w pokój do obsługi klientów podejmujących lub wpłacających znaczne sumy pieniędzy. Sala jest wypełniona kwiatami, które stwarzają przyjazny wygląd, a także mają służyć „niezagłądaniu klientów sobie przez ramię” w dokumenty. Powierzchnia sal operacyjnych jednostki macierzystej wynosi 260,00 m<sup>2</sup>, oddziałów banku 275,70 m<sup>2</sup>.

<sup>4</sup>Bs-y obsługują klientów najczęściej w godzinach: od poniedziałku do piątku 8.00–19.00, w sobotę 8.00–15.00.



szkalanie tych pracowników i przyjęcie określonych standardów postępowania, których głównym celem będzie wpływanie na postawy i zachowania pracowników wobec klienta (tab. 1, 2, 5). Trzeba zaznaczyć, że na rynku działania banków spółdzielczych notuje się duże bezrobocie, przez co personel chętnie korzysta z możliwości podwyższania kwalifikacji. Przynosi to korzyści, gdyż klienci tych banków wysoko je oceniają.

**Tabela 5**  
Sugestie pomocne w bezpośrednim kontakcie z klientem

Typ klienta	Postępowanie
Milczący	Używanie pytań otwartych (kto..., co..., jak...), które zmuszają klienta do udzielenia konkretnych odpowiedzi.
Rozmowny	Wysłuchanie klienta, jednocześnie zadając pytania zamknięte (czy interesuje Panią/Pana...). Przejęcie roli prowadzącego rozmowę poprzez powtarzanie i potwierdzanie uzyskanych informacji (o ile zrozumiałem, chciałby Pani/Pan...).
Zirytowany	Zachowanie spokoju i wysłuchanie klienta. Jeśli winę ponosi bank, należy przeprosić i zaproponować możliwości rozwiązania problemu.
Zajęty	W sposób zwięzły zaproponowanie mu właściwego produktu. (Rozumiemy, że Pani/Pan nie ma dużo czasu, ale może zainteresuje Panią/Pana... (lub) więc przygotujemy dla Pani/Pana konkretną ofertę pisemną i prześlemy.)
Obojętny	Stosowanie pytań otwartych, wykorzystując przy tym materiały o produktach, pytając o jego opinię na temat danej usługi.
Niegrzeczny	Zachowanie spokoju, grzeczne upomnienie. W razie konieczności przywołanie zwierzchnika.

Źródło: Badanie własne.

Szósty element, to oczekiwanie przez klienta uprzejmości ze strony personelu. Aspekt ten, jak pokazał wywiad przeprowadzony z klientami analizowanych banków, był oceniany dobrze. Pomocne w tym jest przyjęcie przez banki spółdzielcze konkretnych sposobów postępowania z różnymi typami klientów (tab. 5).

Po siódme, klienci oczekują dodatkowych świadczeń ze strony banków. W przypadku analizowanych banków dodatki stanowią ich atut na lokalnym rynku bankowym (np. możliwość negocjacji oprocentowania w przypadku klienta-udziałowca), wynika to z faktu dobrej znajomości klientów i terenu działania.

Ósmy obszar obejmuje oczekiwania klienta odnośnie banków w sferze brania pod uwagę interesu klienta przy obsłudze go przez banki, a nie tylko interesu danej organizacji, jak również wyjaśnień w zrozumiałym dla klienta

języku, nie zaś żargonem bankowca. Analizując wymienione elementy należy stwierdzić, że pracownicy banków spółdzielczych wywodzą się z lokalnego środowiska i posługują się językiem zrozumiałym dla klientów, a przy wystąpieniu niejasności ci ostatni nie wstydzą się poprosić o wyjaśnienie. Ponadto, banki spółdzielcze posiadają stosunkowo elastyczne procedury i mają możliwości dostosowania się do wymagań klienta. Niemniej pracownicy mają czasami tendencję do uwzględniania jedynie punktu widzenia banku, np. spełnienia przez klienta warunków umowy, spłaty odsetek w określonym czasie, terminu realizacji lokaty. Takie zachowanie pogłębia nowoczesna technologia stosowana w usługach bankowych. Pracownicy obsługujący klienta koncentrują się na technicznych aspektach obsługi, pomijając oczekiwania klienta, takie jak: bezpieczeństwo, wygoda, poczucie wyjątkowości. Pracownicy ci wymagają zatem przeszkolenia. Szkolenia powinny obejmować nowoczesne komunikowanie się, tj. umiejętności dostrzegania korzyści klienta, co niejednokrotnie oznacza konieczność uczenia się „na nowo” poszczególnych produktów [Pluta-Olearnik 1999, s. 111]. Należy jednakże zaznaczyć, że pracownicy lokalnych banków przeważnie wykazują zrozumienie dla spraw swych klientów.

## Konkluzje

W opracowaniu przyjęto metodologię badania jakości, która pomaga zrozumieć wymagania i oczekiwania klienta [szerzej zob. Tenner, DeToro 1993]. Założono, iż sposób, w jaki powinno się o nią dbać w danej organizacji wypływa z otoczenia. Zatem nie zawsze ogólne standardy opracowane w podręcznikach są adekwatne dla danego typu instytucji. W przypadku sektora banków spółdzielczych wydaje się, że mamy do czynienia z klientem mniej wymagającym. Wynika to z istoty obsługiwanego klienta, który charakteryzuje się pewnymi postawami konserwatywnymi, lukami w wykształceniu, brakiem stałości i regularności dochodów. Wpływa to na fakt, że mimo pozornie lepszej jakości usług oferowanej przez banki komercyjne, banki spółdzielcze oceniane są wyżej przez swych klientów [szerzej zob. Bank Spółdzielczy 5/2005, s. 12–13]. Przy tym zaznaczenia wymaga fakt, że oczekiwania badanych rosną. Aby więc zadowolić klienta, każdy bank powinien w szczególności sposób dbać o jakość świadczonych usług. Jakość powinna być wobec tego elementem składowym wszystkich produktów oferowanych przez banki, stanowić siłę napędową jego procesów wewnętrznych, przenikać strukturę i kształt organizacji oraz sprawowanie władzy [szerzej zob. Gray, Harvey 1998, s. 57]. Trzeba przy tym podkreślić, że jakość nie jest celem działania banków, ale środkiem do osiągnięcia ta-

kich wytycznych, jak: pozyskanie i utrzymanie zaufania klientów, rozszerzenie udziału w rynku, przekonanie pracowników do takiego systemu zarządzania bankiem [por. Swoboda 2000, s. 73–88]. Taki typ zarządzania w literaturze przedmiotu określamy mianem TQM (*Total Quality Management*), czyli zarządzanie przez jakość.

## Literatura

- GRAY J.L., HARVEY T.W.: *Znaczenie jakości w działalności bankowej*. Związek Banków Polskich, Warszawa 1998.
- KINDLARSKI E.: *Jakość wyrobów*. PWE, Warszawa 1988.
- NICHOLLS R.F.: *Promocja i sprzedaż usług bankowych*. Olympos, Warszawa 1994.
- OPOLSKI K. (pod red.): *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*. CeDeWu, Warszawa 2000.
- PLUTA-OLEARNIK M.: *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
- Szersza oferta i lepsza jakość usług*. Bank Spółdzielczy 2/2005.
- TENNER A.R., DETORO I.J.: *Total Quality Management. Three steps to continuous improvement*. Addison – Wesley Publishing Co. Massachusetts 1993.
- SWOBODA UWE C.: *Bankowość detaliczna. Strategie marketingowe i procesy zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000.

## The quality of services offered by Polish cooperative banks

### Abstract

The results of researches on the service quality in the Polish cooperative banks in 2000 and 2004 are presented in the paper. The quality analysis is crucial because it helps to win and keep clients' confidence and it gives banks competitive advantage. Keeping the competitive advantage is possible thanks to Total Quality Management implementation.

The research on service quality of cooperative banks reveals that cooperative banks have good image among their clients. Due to this fact, cooperative banks have recently gained better competitiveness in comparison to commercial banks.