

Metody pomiaru satysfakcji klientów bankowych wykorzystywanych do analizy konkurencyjności banków

Methods of measuring bank customers satisfaction used to analyze banks competitiveness

Paweł Snarski

Doktorant, Szkoła Główna Handlowa

Abstract

The study of competitiveness is of particular importance in the case of Polish cooperative banks, which often have small market shares and limited resources. They are forced to operate in conditions of increased competition from financial services market participants. This article aims to present the methods used to measure the satisfaction of retail banks customers. The article presents their classification and description as well as advantages and disadvantages of each applied method.

Keywords: competitiveness, cooperative and commercial banks, SERVQUAL, CSI index, variance method, mystery shopping

Naturalnym otoczeniem banku są jego interesariusze. Wśród nich najważniejsze miejsce zajmują klienci. To dla nich istnieje ta instytucja, a od ich satysfakcji zależy pozycja rynkowa banku. Ich odczucia determinują jego sukces rynkowy.

Banki detaliczne, a szczególnie komercyjne muszą liczyć się ze wzrostem oczekiwań i presji konsumentów, przy równoczesnym spadku poziomu ich lojalności wobec banków oraz zaostrzeniem się konkurencji na rynku (w tym ze strony nowych graczy). By sprostać tym wyzwaniom, banki komercyjne są zmuszone, w najbliższych latach, skoncentrować się na kluczowej działalności i umocnieniu pozycji na lokalnym rynku oraz odchodzić od strategii zorientowanych na produkt do strategii zorientowanych na klienta. W polskim systemie bankowym istotne miejsce zajmują banki spółdzielcze. Dotychczas były one utożsamiane z obszarami

wiejskimi, ze względu na genezę ich pochodzenia. Ze względu na ogromny ich rozwój i postęp w sektorze bankowym, a także ze względu na ogromną dywersyfikację usług bankowych, które wychodzą naprzeciw oczekiwaniom rosnących potrzeb klienta, zmienia się pozycja i otoczenie działalności banków spółdzielczych. Dlatego też, banki spółdzielcze w najbliższym czasie muszą spodziewać się nasilonej konkurencji ze strony banków komercyjnych. To powoduje, że badania satysfakcji klientów banków nabierają dużego znaczenia dla budowania przyszłych strategii. Wydaje się rzeczą oczywistą, że nie da się zbudować skutecznej przewagi konkurencyjnej na rynku usług bankowych bez badania pomiaru satysfakcji klientów. Takie narzędzia są dostępne, a ich zastosowanie w praktyce wydaje się być kluczowe.

1. Klasyfikacja metod pomiaru satysfakcji klientów bankowych

Chcąc omawiać metody pomiaru jakości usługi, należy rozgraniczyć ten aspekt z satysfakcją klienta, ponieważ istnieją pomiędzy tymi zagadnieniami pewne różnice, które prezentuje tabela 1.

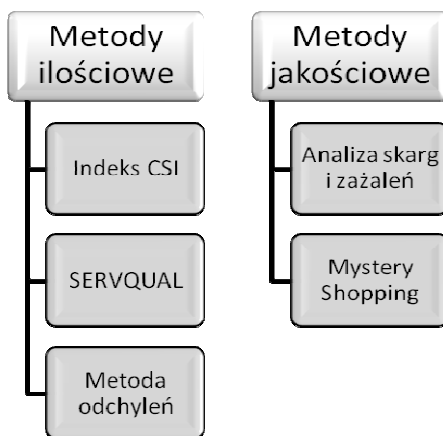
Tabela 1. Satysfakcja a jakość

Kryterium	Satysfakcja	Jakość
Horyzont czasowy	Dominuje krótki okres	Dominuje długi okres
Doświadczenie	Kontakt klienta z firmą jest niezbędny	Nie jest wymagany
Atrybuty	Poza atrybutami związanymi z jakością, także czynniki sytuacyjne (zdrowie, samopoczucie)	W ocenie rozpatruje się specyficzne atrybuty
Standardy	Potrzeby, normy, przewidywanie	„idealna jakość”, „doskonała jakość”
Komponenty	Emocjonalny i poznawczy	Dominuje komponent poznawczy

Źródło: Penc J., 2005. *Marketing usług*. WUS, Szczecin, s. 203.

Metody pomiaru satysfakcji klientów można rozpatrywać według dwóch głównych kryteriów. Wyróżniamy metody ilościowe i jakościowe. Wspólnym mianownikiem dla metod ilościowych jest kwestionariusz ankiety, który przeprowadza się wśród klientów banku. Metody jakościowe polegają na ocenie wybranych obszarów działalności banku według wyznaczonych standardów jakości.

Rysunek 1 przedstawia podział metod pomiaru satysfakcji klientów według w/w kryteriów.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1. Podział metod pomiaru satysfakcji klientów

2. Metody ilościowe

Punktem wyjściowym, od którego należy rozpocząć pomiar satysfakcji klientów metodami ilościowymi, jest kwestionariusz ankiety. Powinien on być skonstruowany w oparciu o wielostopniową skalę. W literaturze przyjmuje się stosowanie siedmiostopniowej skali ocen. Jednak z doświadczeń autora wynika, że skala siedmiostopniowa jest zbyt dużą i nieuzasadnioną. W odczuciu ankietowanych sprawia to trudności w ocenie satysfakcji, ponieważ w swojej edukacji mieli zasadniczo do czynienia ze skalą pięciostopniową, która jest dla nich najbardziej przejrzysta. W związku z tym autor proponuje stosowanie skali pięciostopniowej, gdzie:

1 – ocena negatywna, 2 – ocena najniższej akceptacji, 3 – ocena zadowolająca / neutralna, 4 – ocena dobra, 5 – bardzo dobra. Pięciostopniowa skala ocen w odczuciu badanych jest bardziej transparentna i umożliwi precyzyjniejszą ocenę satysfakcji.

Kwestionariusz ankiety powinien składać się z pytań dotyczących zasobów banku będących źródłem potencjału konkurencyjnego. W odniesieniu do banków, podstawowymi zasobami (zwanymi także kapitałami) są¹:

- zasoby finansowe – zasoby pieniądza wykorzystywane przez bank spółdzielczy;
- zasoby fizyczne – posiadane budynki, grunty, urządzenia, w tym technologie informatyczne;
- zasoby ludzkie – pracownicy i ich kwalifikacje, wiedza i doświadczenie;
- zasoby organizacyjne – struktura organizacyjna, procedury kontrolne, planowanie, kultura organizacyjna.

Przykład kwestionariusza ankiety wykorzystywanego do pomiaru satysfakcji klientów banku został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Kwestionariusz ankiety wykorzystywany do pomiaru satysfakcji klientów przy wykorzystaniu metod ilościowych w badanym banku

L.p.	Zagadnienie	Ocena				
		1	2	3	4	5
1.	Stabilność funkcjonowania banku	1	2	3	4	5
2.	Bezpieczeństwo depozytów	1	2	3	4	5
3.	Ceny usług i produktów bankowych	1	2	3	4	5
4.	Liczba placówek badanego banku i ich lokalizacja	1	2	3	4	5
5.	Wygląd i wyposażenie placówek banku	1	2	3	4	5
6.	Łatwość dostępu do bankomatu	1	2	3	4	5
7.	Sprawność obsługi pracowników banku	1	2	3	4	5
8.	Funkcjonalność systemu bankowości internetowej	1	2	3	4	5
9.	Łatwość uzyskania kredytu konsumpcyjnego (liczba koniecznych warunków do spełnienia)	1	2	3	4	5
10.	Oprocentowanie wkładów	1	2	3	4	5
11.	Życzliwość i empatia obsługujących pracowników	1	2	3	4	5

¹ Woźniewska G., Bartoszewicz B., *Potencjał konkurencyjności polskich banków spółdzielczych*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr N113117734

cd. Tabeli 2.

12.	Kompetencje obsługujących pracowników	1	2	3	4	5
13.	Umiejętność przekazywania informacji przez obsługujących pracowników	1	2	3	4	5
14.	Zaufanie do pracownika – swojego opiekuna w banku	1	2	3	4	5
15.	Zaufanie do treści przekazywanych w reklamach	1	2	3	4	5

Źródło: opracowanie własne.

Zawarte w nim pytania dotyczą istotnych, z punktu widzenia banku, źródeł potencjału konkurencyjnego. Szczególny nacisk kładziony jest na bezpośredni kontakt klienta z bankiem, tak jak lokalizacja banku, wygląd i wyposażenie palcówek. Ważnymi czynnikami satysfakcji klienta, w przypadku banków spółdzielczych, są bezpośrednie kontakty z pracownikami, w szczególności ich umiejętność komunikacji z klientem, udzielanie informacji oraz ich empatie. Istotnym, z punktu widzenia satysfakcji klientów, jest także poziom cen usług bankowych oraz oprocentowanie wkładów. Dlatego też w kwestionariuszu powinny być zamieszczone pytania także z tego obszaru. Ankietę można również rozbudować o inne części, które mogą badać, np. przywiązanie klienta do banku, jego lojalność i oczekiwania. Zamieszczenie w kwestionariuszu metryczki wzbogaciło o dodatkowe dane, dostarczając informacji o profilu klienta: jego wieku, wykształceniu, wykonywanym zawodzie, poziomie dochodów. Innymi obszarami są to czynniki, które mają wpływ na rezygnację klienta z usług banku. Ze względu na cel opracowania, którym jest przedstawienie założeń teorii metod wykorzystywanych do pomiaru satysfakcji klientów, zrezygnowano z zamieszczenia w kwestionariuszu opcji dodatkowych.

2.1. Indeks satysfakcji klienta CSI

Z najczęściej wykorzystywanych metod ilościowych pomiaru satysfakcji, jest Indeks Satysfakcji Klienta CSI (ang. Customer Satisfaction Index). Metoda ta pozwala na analizę poziomu zadowolenia klienta pod względem zasobów banku będących źródłem potencjału konkurencyjnego. W klasycznym modelu można wyróżnić dwie fazy:

- eksploracyjną;

- diagnostyczną.

W fazie eksploracyjnej identyfikuje się czynniki decydujące o zadowoleniu, bądź niezadowoleniu klienta z danej usługi lub produktu. Aby je wyodrębnić można:

- wykorzystać wiedzę eksperta;
- przeprowadzić zogniskowane wywiady grupowe (tzw. burzę mózgów);
- przeprowadzić pogłębione wywiady indywidualne z klientami banku.

W dalszej kolejności ustala się istotność wyłonionych czynników i te najistotniejsze zamieszcza się na kwestionariuszu.

W fazie diagnostycznej, mierzy się poziom zadowolenia klientów ze świadczonych usług i oferowanych przez bank produktów. Przy użyciu badań ankietowych, zbiera się oceny klientów według wcześniej wyłonionych kryteriów. O ile faza eksploracyjna ma na celu rekonstrukcję mechanizmu generującego zadowolenie lub niezadowolenie klientów, o tyle faza diagnostyczna koncentruje się na zebraniu i analizie ocen. W rezultacie otrzymuje się syntetyczny wskaźnik zadowolenia konsumentów CSI, który jest średnią oceną zadowolenia dla wszystkich nabywców. W dalszej kolejności, należy przeanalizować zebrany materiał. Indeks wskaźnika CSI można również obserwować w czasie, co może ułatwić pomiar efektów prowadzonych działań projakościowych, a z drugiej strony może pomóc w odnalezieniu pojawiających się problemów. Wartość osiągniętego indeksu CSI dla danego produktu lub usługi firmy można porównać z konkurencją.

W literaturze światowej poświęconej problematyce satysfakcji, pojawia się tzw. teoria dwóch czynników, która zakłada, że pewne atrybuty produktu, czy ofert wpływają tylko na zapobieganie wrażenia niezadowolenia, a inne kształtują satysfakcję klienta. Tak więc satysfakcja i zadowolenie powinno być traktowane jako odrębne konstrukcje kształtowane przez inny zestaw czynników. Na podstawie analizy zależności z poprzednio zebranych danych, można wydzielić dwie grupy czynników - czynniki wpływające na niezadowolenie i czynniki wpływające na satysfakcję. Czynniki wpływające na niezadowolenie, to takie, które są ważne i źle oceniane w grupie niezadowolonych. Zakładając zapewnienie podstawowych cech usługi, które tworzą pewną normę, minimum, nie można w pełni liczyć na satysfakcję klientów, lecz jedynie na brak niezadowolenia. Satysfakcja pojawia się dopiero przy spełnieniu wymagań dotyczących cech ponadpodstawowych².

Metoda CSI posiada również wady. Należy uważać na błędną interpretację indeksu. Wyższy indeks zadowolenia klienta nie musi oznaczać wyższych przychodów ze sprzedaży usługi. Stosowanie współczynnika CSI wymaga systematyczne-

² Stodulny P., 2006. *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*. CeDeWu, 2006, s. 66-68.

go prowadzenia badań rynkowych oraz zapewnienia porównywalności parametrów i ich wag.

2.2. SERVQUAL

Spośród różnych, przedstawianych w literaturze metod pomiaru poziomu jakości usług, za jedną z bardziej popularnych, można uznać metodę SERVQUAL. Metoda ta jest prostą, wielostopniową skalą, za pomocą której można dokonać pomiaru jakości usług, z punktu widzenia klienta, uzyskując wiele cennych wskazówek, co do kierunków poprawy jakości. Jej twórcy to: A. Berry, L. L. Parasuraman i V. Zeithamlan. Metodę opracowali w 1988 roku.

W metodzie tej dokonuje się pomiaru różnic, jakie występują pomiędzy jakością postrzeganą przez klienta, a jakością, której tenże klient od danej usługi oczekuje. Aby dostrzec wspomnianą różnicę, należy zbadać jednocześnie oczekiwania klienta, odnośnie poziomu dowolnej usługi, jak i jej realizację w przypadku konkretnej organizacji³.

W metodzie SERVQUAL należy przyrzeć się pięciu najważniejszym wymiarom usług, które są oceniane i wzajemnie porównywane. Na tej podstawie firma może, nie tylko określić swój ogólny poziom realizacji usług wobec klienta, ale także może uzyskać dokładniejsze informacje dotyczące źródeł powstawania problemów związanych z jakością procesów usługowych. Wymiary jakości wspomnianych usług to:

- namacalność (tangibles) – wygląd fizycznych udogodnień, sprzętu, personelu, materiałów komunikacyjnych;
- niezawodność (reliability) – zdolność do dostarczania obiecanej usługi akuracie i w zaufany sposób;
- reagowanie (responsivenees) – chęć pomocy klientowi i dostarczenia szybkiej usługi, szybkie reagowanie na wymogi stawiane przez klientów;
- pewność (assurance) – wiedza i dobre wychowanie pracowników oraz umiejętność wzbudzania zaufania i pewności klientów;
- empatia (empathy) – zindywidualizowana i dbała uwaga, którą firma zapewnia klientom, utożsamianie się z potrzebami klientów.

W celu oszacowania poziomu jakości usług w zakresie każdego z wymienionych wymiarów, należy skonstruować ankietę uwzględniającą w/w wymiary jakości usług. Kwestionariusz może wyglądać analogicznie do przedstawionego w

³ Gębczyńska A., 2003. *Badanie satysfakcji klientów-metoda SERVQUAL*. Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec, s. 3.

tabeli 2, jednak należy do niego dodać jeszcze jedną kolumnę. W metodzie SERVQUAL respondenci odpowiadają na każde pytanie dwa razy. Pierwszy raz oceniają stan obecny (jak jest?), drugi raz stan oczekiwany (jak powinno być?). W oryginalnej wersji w kwestionariuszu używana jest siedmiopunktowa skala, zwana skalą Likerta, która pozwala przypisać poszczególnym stwierdzeniom wagi, od całkowicie się zgadzam, do zupełnie się nie zgadzam. Z doświadczenia autora wynika, że lepiej sprawdza się skala pięciostopniowa, ponieważ jest bardziej czytelna dla ankietowanych, o czym już wspomniano w artykule. Określenie poziomu satysfakcji nabywcy, sprowadza się do ustalenia różnicy pomiędzy jakością pożądaną przez klienta, a postrzeganą przez niego. Powstała różnica jest odzwierciedleniem poziomu satysfakcji klienta. Im większa różnica, tym większe niezadowolenie klientów, na skutek niezaspokojenia ich określonych oczekiwań. Autorzy modelu wyróżnili cztery powody owych rozbieżności⁴:

Luka nr 1 - różnica pomiędzy oczekiwaniami klienta, a postrzeganiem tych oczekiwań przez kadrę kierowniczą. Jest ona odzwierciedleniem niewiedzy kierownictwa na temat potrzeb konsumentów. Do podstawowych czynników wpływających na tego typu lukę należy zaliczyć:

- trafność badań marketingowych,
- komunikację oddolną,
- liczbę poziomów zarządzania w organizacji.

Luka nr 2 – oznacza różnicę pomiędzy postrzeganiem przez zarządzających potrzeb klientów, a specyfikacją jakości usługi. Luka ta jest odzwierciedleniem stopnia zaangażowania kierownictwa w sprawy jakości. Główne czynniki powodujące powstawanie luki to:

- zobowiązanie zarządzających do utrzymania wysokiej jakości usług,
- ustalenie celu dotyczącego jakości,
- standaryzacja zadań,
- elastyczność w odniesieniu do potrzeb nabywców.

Luka nr 3 – wskazuje na rozbieżność pomiędzy określeniem standardów jakości, projektowaniem usługi, a rzeczywistym poziomem dostarczonej usługi. Na tę lukę największy wpływ ma personel, który bezpośrednio kontaktuje się z klientem. O istnieniu tej luki decydują następujące czynniki:

- praca zespołowa,
- rola konfliktu,
- odpowiedzialność pracownika za wykonaną pracę,
- system kontroli,

⁴ Stodulny P., 2006. *Analiza...* op. cit., s.25-27.

- dopasowanie technologii,
- jednoznaczność celów i oczekiwań.

Luka nr 4 - różnica pomiędzy parametrami usługi dostarczonej, a zewnętrznymi informacjami o parametrach tej usługi. Często komunikaty przekazywane przez usługodawcę nie znajdują potwierdzenia w praktyce. Zaistnienie takiej sytuacji wywołuje niezadowolenie klientów. Przyczyną istnienia tej luki może być:

- komunikacja horyzontalna,
- zawyżanie obietnic,
- nieefektywna edukacja klienta,
- różnice w polityce oddziałów firmy.

Wskazane wyżej luki można zdiagnozować, m.in. za pomocą wywiadów osobistych z pracownikami, którzy są zaangażowani w proces powstawania usługi, od momentu jej planowania, aż do jej sprzedaży. Analizując rzetelność wykonania poszczególnych działań, można wychwycić nieprawidłowości, które spowodowały niższą od oczekiwaną przez klientów ocenę usługi⁵.

Luka nr 5 - diagnozuje się poprzez porównanie jakości pożądaną przez konsumenta, a postrzeganej przez niego na podstawie kwestionariusza. Luka ta jest najbardziej istotna, bowiem odzwierciedla poziom oferowanej jakości usług.

Ze względu na swój uniwersalny charakter, SERVQUAL może być wykorzystywany do obiektywnego badania postrzeganej jakości wszystkich rodzajów usług. Z kolei, ze względu na zastosowanie podziału usługi na pięć elementów – kryteriów SERVQUAL, możliwe jest zlokalizowanie braków w procesie świadczenia usług, które niejednokrotnie skutecznie odstraszały klientów. Zaletą metody SERVQUAL jest jej wielowymiarowość. W związku z tym, może być ona wykorzystywana zarówno do analizy całego procesu, jak również do badania tylko pewnych jego fragmentów. Wadę tej metody jest trudność w przyporządkowaniu każdej z cech charakteryzujących usługi porównywalnej liczby pytań. Również ocena respondentów o ich oczekiwania, może być przez nich zawyżona, ponieważ trudno im dokonać wyboru najważniejszego. Często nabywcy asekuracyjnie bardzo wysoko określają istotność prawie każdego z wymagań. Mimo to, wyniki tej metody dostarczają informacji o czynnikach, które mają decydujący wpływ na oczekiwania klientów. Uzyskane dane powinny być wykorzystane w procesie planowania, o ile instytucja chce zaoferować usługę satysfakcjonującą nabywców.

⁵ Gębczyńska A., *Badanie...* op. cit., s. 7.

2.3. Metoda odchyień

Metoda została opracowana przez autora i powstała na potrzeby przeprowadzenia badań satysfakcji wśród klientów banków spółdzielczych zrzeszonych w Grupie BPS. W literaturze nie znaleziono metody badań, która w przejrzysty i jednoznaczny sposób pozwoliłaby odpowiedzieć na pytania:

1. Czy bank spełnia kryteria satysfakcji klientów dla danej grupy banków ?
2. Które obszary działalności badanego banku spełniają wyznaczony poziom satysfakcji klientów, a które należy poprawić ?

Badanie należy rozpocząć od skonstruowania i przeprowadzenia ankiety wśród klientów wytypowanych przez bank. Przykładowy kwestionariusz został przedstawiony w tabeli 2. Metodę doboru próby badawczej opisano w opublikowanym artykule⁶. Po przeprowadzeniu badań kwestionariuszowych należy wykonać następujące kroki:

1. Analogicznie, jak w metodzie CSI obliczyć średnie arytmetyczne z:
 - poszczególnych pytań dla poszczególnych banków. Oznaczmy ten wskaźnik jako b ;
 - poszczególnych pytań dla wszystkich badanych banków. Oznaczmy ten wskaźnik jako g ;
 - wszystkich pytań dla poszczególnych banków. Jest to globalny wskaźnik satysfakcji klienta dla danego banku. Oznaczmy go jako B ;
 - wszystkich pytań dla wszystkich banków. Otrzymany wynik będzie globalnym wskaźnikiem satysfakcji klientów dla badanej grupy banków. Oznaczmy go jako G .
2. Kolejnym krokiem jest porównywanie otrzymanych średnich według klucza:
 - globalne wskaźniki satysfakcji poszczególnych banków (B) porównujemy do globalnego wskaźnika satysfakcji grupy banków (G). Jeżeli $B \geq G$, wówczas oznaczamy bank numerem 1, jeżeli $B < G$, wówczas oznaczamy bank numerem 0. Wszystkie banki oznaczone numerem 1 spełniają kryteria satysfakcji klientów dla badanej grupy banków. Analogicznie, oznaczone numerem 0 nie spełniają kryteriów satysfakcji klientów dla danej grupy banków.
3. Ostatnim etapem badań jest identyfikacja przyczyn niespełniania kryteriów satysfakcji klientów. W tym celu należy porównać wskaźnik b do g dla poszczególnych pytań w kwestionariuszu. Analogicznie, jeżeli $b \geq g$, wówczas oznaczamy pytanie numerem 1, jeżeli $b < g$, wówczas oznaczamy pytania numerem 0.

⁶ Snarski P., 2010. *Konkurencyjność banków spółdzielczych w obsłudze klientów indywidualnych metodologiczne problemy doboru próby badawczej*. Zeszyty Naukowe SGGW 86, Warszawa.

Wszystkie pytania oznaczone numerem 1 spełniają kryteria satysfakcji klientów dla badanej grupy banków, a oznaczone numerem 0 nie spełniają kryteriów satysfakcji klientów dla danej grupy banków. Na obszary oznaczone 0 należy zwrócić szczególną uwagę i podjąć działania mające na celu zwiększenie satysfakcji klientów.

Metodę odchyłeń można wykorzystywać do badań w szerszym zakresie, np. do analizy całego rynku bankowego lub innych przedsiębiorstw nie związanych z bankowością. Zarząd przedsiębiorstwa może, np. ustalić oczekiwany poziom satysfakcji klienta i przyrównywać do niego poszczególne placówki. Badania można również przeprowadzać cyklicznie, aby zmierzyć czy podjęte działania mające na celu zwiększenie satysfakcji klientów odniosły zamierzony skutek.

Niewątpliwą zaletą tej metody jest możliwość jednoznacznego określenia satysfakcji klientów dla tle innych badanych banków. Wadą jest brak możliwości określenia stopnia satysfakcji klientów. W tym celu należy posilkować się innymi metodami ilościowymi, takimi jak CSI lub SERVQUAL.

3. Metody jakościowe

Do metod jakościowych najczęściej wykorzystywanych do badania satysfakcji klientów bankowych zaliczamy: analizę skarg i zażaleń oraz badania typu Mystery Shopping.

Stosując metodę analizy skarg i zażaleń, można doszukiwać się przyczyn niezadowolenia oraz poznać skalę tego zjawiska. Wadą tej metody jest jej niska reprezentatywność. Badania wykazują, że 95% niezadowolonych klientów w ogóle nie zgłasza swoich skarg⁷. Ponad połowa niezadowolonych klientów, nigdy więcej nie dokona ponownych zakupów, a o fakcie swojego rozczarowania poinformuje średnio dziewięć innych osób⁸. Biorąc pod uwagę powyższy fakt, dla banku lepiej jest, aby klient podzielił się ze swoją skargą z bankiem, niż gdyby miał to zrobić wobec kilku innych potencjalnych klientów. Chęć rozwiązywania problemów stojących przed klientem i polepszenia tym samym działalności prowadzonej przez bank, przyczynia się do budowania zaufania i lojalności klientów, a to z kolei wpływa na przyszłą pozycję rynkową banku.

Na reklamacje należy spojrzeć z różnych punktów widzenia. Osoby, które je składają, tak naprawdę świadczą ogromną przysługę bankowi. Takich klientów należy traktować z wdzięcznością, ponieważ dostarczają informacji o tym, co de-

⁷ Otto J., 1999. *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*. „Marketing i Rynek 12.

⁸ Brillman J., 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa, s. 111.

nerwuje klientów danego banku. Same reklamacje należy traktować jako potencjał firmy, ponieważ mogą one być sygnałem dla banku o pojawiających się problemach. Zażalenia przyczyniają się do poprawy usług świadczonych przez bank. Reklamacja może być pretekstem do poprawy kontaktów banku z klientami i w ten sposób do zwiększenia ich lojalności oraz spadku wydatków na działania marketingowe. Nie należy traktować reklamacji jako negatywnego aspektu prowadzonej działalności. Jest ona wezwaniem do kreatywnego wykorzystania fachowej wiedzy z zakresu świadczonych usług, zwłaszcza wiedzy z zakresu relacji międzyludzkich. Ma to wpływ na kształtowanie lojalności klienta, który czuje, że bank podejmuje duży wysiłek, aby go zadowolić⁹.

Należy zauważyć, że omawiana metoda nie pozwala określić poziomu satysfakcji klientów. Osiągnięcie niskiego wskaźnika reklamacji, nie powinno być utożsamiane z brakiem problemów, czy wysokim zadowoleniem klientów¹⁰.

Mystery Shopping, czyli badania przy pomocy tajnych klientów, stały się popularne w latach 70-tych w Stanach Zjednoczonych. Do Polski przywędrowały wraz z zagranicznymi koncernami. Począwszy od sprawdzania uczciwości doradców finansowych, dzięki niezwykłej skuteczności i dostępności nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych i audiowizualnych, metoda ta wpisała się do kompleksowych programów badania doświadczeń i satysfakcji klientów, we wszystkich branżach, gdzie istnieje bezpośredni kontakt na linii sprzedawca – klient. Oprócz oczywistych celów marketingowych, takich jak poznanie preferencji klientów i budowanie przewag konkurencyjnych, programy Mystery Shopping mają ogromne znaczenie dla kultury firmy i systemów motywacyjnych¹¹.

Badanie polega na tym, że zwykli ludzie wcielają się w role klientów danej instytucji i odgrywają je według wcześniej ustalonego scenariusza. Wizytują punkty usługowe, zwracając uwagę na przebieg procesu prezentacji, sprzedaży produktu lub usługi. Następnie, szczegółowo opisują spostrzeżenia. Badanie odzwierciedla sposób pracy zespołu, reakcje na stresowe sytuacje. Pozwala obiektywnie ocenić pracowników, zorientować się, jak wygląda firma w oczach klienta.

Nie można podać jednego konkretnego przepisu na badanie Mystery Shopping. Sposób realizacji jest dobierany ściśle do potrzeb i oczekiwań zleceniodawcy. Pewne jest natomiast, że tego typu projekty warto prowadzić cyklicznie i monitorować zmiany zachodzące w czasie. Na początku menedżerowie wyższego szcze-

⁹ Rudawska E., 2003. *Wpływ reklamacji na trwałość relacji klienta z bankiem na przykładzie młodości* studiującej. Bank i Kredyt, Warszawa.

¹⁰ Stodulny P., 2006. *Analiza...* op. cit., s. 69.

¹¹ Materiały firmy International Service Check®, firmy badawczej specjalizującej się w tworzeniu i realizacji profilowanych programów badania jakości usług przy wykorzystaniu metody Mystery Shopping.

bla, jak i kierownictwo placówek i szeregowi pracownicy, powinni odpowiedzieć na kilka wstępnych pytań: (1) jakie są mocne strony banku?; (2) jakie aspekty wydają się słabsze?; (3) czy klienci wiedzą o mocnych i słabych stronach banku?; (4) jeżeli wiedzą, to skąd, a jeżeli nie wiedzą, to dlaczego?; (5) jacy klienci odwiedzają banki?; (6) jak się zachowują?; (7) o co najczęściej pytają i co kupują?; (8) jak wygląda obsługa klienta, a jak powinna wyglądać i dlaczego?; (9) czy jest coś, o czym klienci powinni wiedzieć, a co wyróżnia bank na rynku? Na podstawie takich konsultacji, powinien zostać opracowany wstępny scenariusz wizyty oparty na przeciętnych zachowaniach klientów oraz ankieta, której późniejsze wyniki powinny odpowiedzieć na większość postawionych pytań.

Mystery Shopping to narzędzie, które jak każde inne, użyte we właściwy sposób przynosi wiele pożytku, natomiast użyte niezgodnie z zaleceniami, może przynieść skutek odwrotny od zamierzonego. Można wskazać trzy typy podstawowych błędów popełnianych przez firmy, które samodzielnie eksperymentowały z tą metodą. Są to:

- sztuka dla sztuki - czyli przeprowadzanie cyklu badań metodą Mystery Shopping, uzyskanie wyników i schowanie raportu do szuflady. Dobrze przygotowane raporty dostarczają strategicznych informacji zarządowi oraz taktycznych pracownikom i menadżerom placówek. Przedstawiając informację zwrotną z rynku, powinny wymuszać konkretne działania, np. dostosowanie oferty, wyglądu placówek, prezentacji towaru, czy zmiany procedur zachowania pracowników, poprzez dodatkowe szkolenia lub nawet uaktualnienie pewnych standardów obsługi. Program Mystery Shopping powinien służyć ciągłemu dostosowywaniu się do potrzeb klientów, nawet jeśli wiąże się z potrzebą dużych zmian. Niewykorzystane badania Mystery Shopping będą tylko zbytecznym i też nie małym kosztem dla banku;
- kontrola pracowników – wymyślane są bardzo szczegółowe scenariusze wizyt testowych, gdzie każdy krok klienta testowego jest szczegółowo przemyślany. Ma to na celu sprawdzenie, czy pracownicy wypełniają równie szczegółowe standardy obsługi. Nie można mówić o nieprawidłowym zastosowaniu metody Mystery Shopping, dopóki te procedury nie są przesadzone. Objawia się to; m.in. tworzeniem ekstremalnie sztucznych lub rzadkich sytuacji, z którymi przeciętny pracownik ma szansę zetknąć się raz na milion przypadków. Nierealne scenariusze i standardy, niezostawiające pracownikowi pola manewru, są silnie demotywujące, zwłaszcza, gdy pracownik musi je ominąć, by dobrze obsłużyć klientów i nie wydać się „śmiesznym”. Pracownicy tracą wiarę w sens swojej pracy i zaufanie do przełożonych. Należy pamiętać, iż Mystery Shop-

ping, to przede wszystkim kontrola sprawności procesów i badanie doświadczeń klientów, nie zaś kontrolowanie działań konkretnych pracowników.

- karanie pracowników – to działanie nieakceptowane, lecz dość często spotykane. Karać można za postępowanie nielegalne lub niezgodne z misją i wartościami firmy. Natomiast karanie za gorsze wyniki w badaniach Mystery Shopping jest skrajnie nieetyczne i przeczy samej idei tych badań. Karani pracownicy zazwyczaj tracą motywację do pracy, przestają akceptować nierealne, ich zdaniem, standardy obsługi i programu, co skutkuje unikaniem klientów lub wręcz odejściem z pracy. Obniża to także ogólną motywację zespołu, niszczy postawy przedsiębiorcze i promuje postawy konformistyczne. To zaś zwykle przekłada się na obniżenie poziomu obsługi klientów, pośrednio także sprzedaży, co wywołuje większą presję na obniżanie kosztów, dalsze karanie i większe komplikowanie scenariuszy, by trudniej było być bezbłędnym.

Ze względu na delikatny charakter badań Mystery Shopping oraz fakt, że z zasady ta metoda ma bardziej oceniać firmę, niż jej pojedynczych pracowników, ustalono surowy zbiór norm etycznych i kodeks dobrych praktyk, które można syntetycznie przedstawić w trzech punktach¹².

1. Nieetyczna jest negatywna motywacja pracowników na podstawie wyników pojedynczych obserwacji (w szczególności nagana, odbiór premii, czy zwolnienie z pracy). Etyczna jest motywacja pozytywna, czyli nagrody i wyróżnienia pracowników, którzy wypadli najlepiej.
2. Pracownicy badanej firmy powinni mieć świadomość prowadzonych badań Mystery Shopping oraz wiedzę, co jest badane i w jakim celu. W szczególności pracownicy powinni wiedzieć i wyrazić zgodę na utrwalanie ich głosu lub obrazu, podczas badań z użyciem video lub podsłuchu oraz ustalić razem z badaną firmą, w jaki sposób materiały te będą przechowywane i niszczone.
3. Scenariusze stosowane przy badaniach Mystery Shopping muszą być legalne i nie powinny narażać na fizyczne ryzyko i nie mogą wymagać ujawnienia danych osobowych klientów testowych wbrew ich woli. Powinny być też realistyczne, czyli nie odbiegać od przeciętnych zachowań typowych konsumentów.

¹² Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping, stan z dn. 30.08.2011 r.

Podsumowanie

Zmiany otoczenia rynkowego banków działających w Polsce i na świecie skutkują zaostrzającą się konkurencją na rynku bankowym, internacjonalizacją i globalizacją wprowadzanych nowych produktów. Zmiany w potrzebach konsumentów i rozwój nowoczesnych technologii zmuszają banki do aktywnego poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Ostatni kryzys finansowy pokazał, że kluczowym czynnikiem determinującym jej osiągnięcie stała się:

- koncentracja na kluczowej działalności;
- umocnienie pozycji na lokalnym rynku;
- odejście od strategii zorientowanych na produkt do strategii zorientowanych na klienta osadzonej na satysfakcji klientów.

W związku z tym, tak istotnym jest cykliczne analizowanie tych kluczowych czynników i poszukiwanie rozwiązań wzmacniających przewagi konkurencyjne podmiotów. Przedstawione metody ilościowe umożliwiają poznanie opinii klientów na temat produktów i usług bankowych. Metody jakościowe natomiast pozwalają wychwycić niedociągnięcia i obszary braku satysfakcji.

Metodę CSI wykorzystuje się do analizy satysfakcji klientów banków, które realizują podobną strategię rynkową, np. bankowość tradycyjną, tak jak banki spółdzielcze. Metodę SERVQUEL, poza badaniami banków realizujących podobną strategię rynkową można wykorzystać do badań banków, które realizują diametralnie różną strategię rynkową, np. banków spółdzielczych i banków internetowych. Jest tak, ponieważ klient odpowiada na każde pytanie dwa razy, ocenia stan obecny i stan oczekiwany. Załóżmy, że pytamy klienta o możliwość zaciągnięcia kredytu hipotecznego. Gdybyśmy badali jego satysfakcję metodą CSI, istnieje duże prawdopodobieństwo, że oceniłby bank spółdzielczy negatywnie, ponieważ nie oferuje on takiego produktu. Natomiast przeprowadzając to samo badanie metodą SERVQUEL, klient mógłby ocenić stan obecny, czyli brak możliwości zaciągnięcia kredytu hipotecznego, natomiast stan oczekiwany mógłby ocenić pozytywnie, ponieważ, np. nie planuje zaciągnąć kredytu hipotecznego w najbliższym czasie. Dlatego też metoda SERVQUEL jest, zdaniem autora, bardziej precyzyjna niż CSI. Metodą odchyień można uzyskać informacje, czy bank spełnia kryteria satysfakcji klientów dla danej grupy banków i które obszary działalności badanego banku spełniają wyznaczony poziom satysfakcji klientów, a które nie spełniają. Natomiast nie można zmierzyć poziomu satysfakcji klientów. Dlatego też zdaniem autora, najlepszą metodą ilościową, która daje najpełniejsze wyniki satysfakcji klientów bankowych jest SERVQUEL.

Odnosząc się do metod jakościowych, należy podkreślić, że istotną wadą metody analizy skarg i zażaleń jest jej niska reprezentatywność wynikająca z faktu, że znakomita większość (95%) niezadowolonych klientów, nie zgłasza swojego niezadowolenia. Z badań wynika, że połowa nieusatysfakcjonowanych klientów nigdy więcej nie skorzysta z usług banku, a o fakcie swojego rozczarowania poinformuje średnio dziewięć innych osób. Stąd też, pomimo wielu niedoskonałości tej metody nie należy jej odrzucać, ponieważ uzyskane wyniki mogą pomóc w rozwiązaniu problemów stojących przed klientem i przyczynić się do budowania zaufania i lojalności klientów. To z kolei wpływa na przyszłą pozycję rynkową banku.

W porównaniu do metody analizy skarg i zażaleń, metoda Mystery Shopping odzwierciedla sposób pracy zespołu i zapobiega sytuacjom mogących powodować niezadowolenie klientów. Pozwala obiektywnie ocenić pracowników, zorientować się, jak wygląda firma w oczach klienta. Cykliczne wykorzystywanie metody, wpływa pozytywnie na kulturę firmy i systemy motywacyjne. Jej niewątpliwą wadą jest stresogenność dla pracowników. Dlatego wykorzystując ją, należy pamiętać o przestrzeganiu zbioru norm etycznych i kodeksu dobrych praktyk, które zostały wcześniej opisane.

Doświadczenie autora w tym zakresie pozwala na sformułowanie tezy, że z dwóch przedstawionych metod jakościowych wykorzystywanych do badania satysfakcji klientów, lepsze wyniki uzyskuje się przy pomocy Mystery Shopping.

Zadowolenie klientów bankowych staje się kluczowym czynnikiem wpływającym na pozycję konkurencyjną banków. W związku z tym, cykliczne przeprowadzanie badań satysfakcji powinno stać się ważnym elementem, brany pod uwagę przy opracowywaniu strategii marketingowej banku.

Piśmiennictwo

1. Brillman J., 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
2. Dokument elektroniczny. http://pl.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping, stan z dn. 30.08.2011 r.
3. Dokument elektroniczny. <http://www.library.ucsb.edu/libwaves/feb00/servqual.html>, stan z dn. 30.08.2011 r.
4. Gębczyńska A., 2003. *Badanie satysfakcji klientów-metoda SERVQUAL*. Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec.
5. Otto J., 1999. *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*. Marketing i Rynek 12.
6. Penc J., 2005. *Marketing usług*. WUS, Szczecin.

7. Rudawska E., 2003. *Wpływ reklamacji na trwałość relacji klienta z bankiem na przykładzie młodzieży studiującej*. Bank i Kredyt, Warszawa.
8. Snarski P., 2010. *Konkurencyjność banków spółdzielczych w obsłudze klientów indywidualnych, metodologiczne problemy doboru próby badawczej*. Zeszyty Naukowe SGGW 86, Warszawa.
9. Stodulny P., 2006. *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*. CeDeWu.
10. Woźniewska G., Bartoszewicz B., *Potencjał konkurencyjności polskich banków spółdzielczych*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr N113117734.