



Złożenie pracy online:

2012-09-17 13:10:08

Kod pracy:

8338

Maciej Kurnyta
(nr albumu: 10159*ZIM/JM)

Praca magisterska

Ocena jakości obsługi klienta w procesie kształtowania jego satysfakcji

Evaluation of quality customer service in the process of his satisfaction

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie i marketing

Specjalność: marketing i reklama

Promotor: dr Marek Rutkowski

W podziękowaniu Rodzicom za wsparcie finansowe, Siostrze za naciski i motywowanie do nauki oraz Promotorowi dr Markowi Rutkowskiemu za natchnienie i pomoc w pisaniu pracy magisterskiej.

Abstrakt

Celem pracy jest analiza wybranych sposobów oceny jakości obsługi klienta w procesie kształtowania jego satysfakcji. W pracy skupiono się na istocie i zastosowaniu *mystery shopping*. W części teoretycznej pracy zostały przedstawione wybrane zagadnienia z zakresu marketingu usług, satysfakcji klienta, standardów obsługi klienta, a także metodologia badań satysfakcji klienta. W części praktycznej pracy znajduje się opis badania jakości obsługi klientów ING Banku Śląskiego, którego głównym celem była weryfikacja przestrzegania przez pracowników standardów obsługi klienta. Badanie zostało przeprowadzone metodą *mystery shopping*, z wykorzystaniem kwestionariusza, jako narzędzia badawczego. Z przeprowadzonego badania wynika, iż audytowane oddziały różnią się pod względem jakości obsługi klienta i generalnie stosują standardy obsługi. Jednak, w zależności od placówki stwierdzono mniejsze lub większe zaniedbania w ich stosowaniu. Teoretyczne rozważania oraz praktyczny przykład potwierdzają tezę, iż czynnikiem, jaki w głównej mierze wpływa na poziom satysfakcji a tym samym dalszą lojalność klientów bankowych jest jakość obsługi klienta. Wyrazem dbałości banku o odpowiednią jakość obsługi klienta jest wprowadzenie w ramy kultury organizacyjnej standardów obsługi klienta. Stanowią one niezbędne narzędzie, jakie zapewnia wysoką oraz jednolitą jakość obsługi.

Słowa kluczowe:

jakość obsługi klienta, marketing usług bankowych, satysfakcja klienta, *mystery shopping*, standardy obsługi klienta

Abstract

The aim of this paper is to show the importance of quality customer service in the process of his satisfaction, and practical assessment of this process in ING Bank Śląski. The theoretical part of the work were presented issues of marketing services, customer satisfaction, customer service standards and customer satisfaction research methodology. As part of the practical work is a description of testing the quality of customer service of ING Bank Śląski, whose main objective was to verify compliance with the standards of customer service staff. The study was carried out by mystery shopping, using the questionnaire as a research tool. The study shows that the audited units differ in terms of the quality of customer service and generally they apply customer service standards, however, depending on the facility were more or less negligent in their use. Theoretical and practical considerations support the argument that the quality of customer service is the factor that largely influences the level of satisfaction and thus further bank customer loyalty. Expression of caring about the quality of the bank's customer service is the introduction of the framework of the organizational culture of customer service standards. They are a necessary tool to ensure a high and consistent quality of service.

Key words:

quality of customer service, marketing of banking services, customer satisfaction, mystery shopping, standards of customer service

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I Marketing usług bankowych – wybrane problemy teoretyczno	
-metodyczne	9
1.1 Istota marketingu usług bankowych	9
1.2 Uwarunkowania efektywnego marketingu bankowego	18
1.3 Kształtowanie satysfakcji klienta	24
1.4 Standardy obsługi klienta	33
Rozdział II Metodologia badań satysfakcji klienta- wybrane zagadnienia	44
2.1 Źródła informacji oraz wskaźniki w badaniach satysfakcji klienta.....	44
2.2 Badania satysfakcji klienta - metody, techniki.....	52
2.3 Mystery shopping – istota, procedura badania	59
Rozdział III Standardy obsługi klienta w ING Banku Śląskim	67
3.1 Powstanie i rozwój ING Banku Śląskiego.....	67
3.2 Analiza aktywności marketingowej ING Banku Śląskiego	71
3.3 Prezentacja standardów obsługi – wygląd doradcy, wystrój wnętrza	77
3.4 Prezentacja standardów obsługi - komunikacja, zachowanie w stosunku do klienta....	83
Rozdział IV Badanie jakości obsługi klientów w ING Banku Śląskim	
– wyniki badań bezpośrednich	89
4.1 Założenia badawcze - charakterystyka	89
4.2 Ocena wyglądu doradcy i wystroju wnętrza w badanych placówkach ING Banku Śląskiego	92
4.3 Ocena jakości komunikacji pracowników ING Banku Śląskiego z klientem i zachowania w stosunku do klienta	95
4.4 Realizacja standardów obsługi klienta w ING Banku Śląskim - wnioski z badań.....	100
Zakończenie	105

Bibliografia.....	106
Spis rysunków	110
Spis tabel	110
Załącznik nr 1 Kwestionariusz.....	112

Wstęp

Przez długi okres w centrum zainteresowania marketingu znajdowały się strategie zwiększania sprzedaży dzięki pozyskiwaniu nowych klientów, przejmując ich od konkurencji. Marketing rozumiano, jako zbiór działań podejmowanych w celu sprzedaży możliwie największej ilości produktów bądź usług, umożliwiających jednocześnie budowanie przewagi konkurencyjnej firmy oraz osiągnięcie sukcesu na rynku. Obecnie natomiast klienta coraz częściej traktuje się, jako partnera, a nie jak uprzednio jedynie biernego uczestnika tego procesu. Istotą owego partnerstwa jest dbanie o wzajemne korzyści, jakie osiągane są w ramach długotrwałych relacji.

Relatywnie nowym obszarem wiedzy jest marketing usług bankowy, który określić można, jako zintegrowane działania mające na celu, rozpoznanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb konsumentów usług bankowych oraz prowadzące do osiągnięcia przez bank zysku na względnie wysokim poziomie. Podstawowym, strategicznym zadaniem każdego banku, który pragnie utrzymać dotychczasowych klientów oraz budować z nimi długotrwałe relacje, jest osiągnięcie przez nabywców poczucia satysfakcji.

Przekształcające się otoczenie, sektora bankowego oraz zmiany zachowań klientów bankowych, powodują, iż niektóre instrumenty marketingu-mix zyskują na znaczeniu w procesie kształtowania satysfakcji klienta. Jednym z najistotniejszych dla firmy usługowej elementów zróżnicowania jest jakość obsługi klienta. Wyrazem dbałości banku o odpowiednią jakość obsługi klienta jest wprowadzenie standardów obsługi klienta.

Celem pracy jest analiza wybranych sposobów oceny jakości obsługi klienta w procesie kształtowania jego satysfakcji. W pracy skupiono się na istocie i zastosowaniu mystery shopping. W pracy zwrócono uwagę na znaczenie jakości obsługi klienta w procesie kształtowania jego satysfakcji oraz poddano ocenie przestrzeganie standardów obsługi klienta w ING Banku Śląskim.

W rozdziale pierwszym przedstawione zostały wybrane problemy teoretyczno-merytoryczne marketingu usług. Rozdział drugi dotyczy metod i technik wykorzystywanych w badaniu satysfakcji klienta. W rozdziale trzecim omówiono standardy obsługi klienta w ING Banku Śląskim. Natomiast ostatnia część niniejszej pracy ukazuje przebieg badania jakości obsługi klienta w ING Banku Śląskim przy wykorzystaniu metody mystery shopping oraz wnioski z przeprowadzonych badań.

Oprócz przeprowadzonych badań marketingowych dla realizacji przyjętego celu pracy przeprowadzono studia literaturowe, w których wykorzystano literaturę zwartą

i czasopiśmienniczą oraz materiały udostępnione przez ING Bank Śląski i informacje zamieszczone na oficjalnej stronie internetowej tegoż banku.

Rozdział I. Marketing usług bankowych – wybrane problemy teoretyczno - metodyczne

1.1 Istota marketingu usług bankowych

Marketing jest zjawiskiem znanym od niedawna. Powstał w rezultacie rozległych przemian społeczno – gospodarczych. Jego rozwój wskazuje, iż nie jest on konstrukcją zrodzoną na gruncie teoretycznej analizy, ale racjonalną reakcją przedsiębiorstw na przemiany życia gospodarczego, przede wszystkim na przemiany zachodzące na rynku¹. Wraz z rozwojem potencjału gospodarczego świata zwiększała się stopniowo ilość oferowanych na rynku dóbr i usług. Przełom XIX i XX wieku to okres, kiedy w najbogatszych krajach świata zaobserwowano nowe zjawisko, mianowicie przewagę wolumenu wyprodukowanych dóbr, w porównaniu do możliwości nabywczych ludności. Dotychczas oferowane do sprzedaży produkty z łatwością znajdowały nabywców, kupowano w zasadzie wszystko co tylko pojawiało się na rynku. O poziomie sprzedaży decydowały wtedy zdolności wytwórcze przedsiębiorstwa. Zjawisko takie w literaturze nazwane zostało orientacją produkcyjną, według której obroty firmy uzależnione były od tego, jaką ilość produktów zdołano wytworzyć, ponieważ nie istniały żadne ograniczenia po stronie popytu.

Pojawienie się trudności ze zbytem wytworzonych produktów było główną przyczyną koncentrowania się przedsiębiorstw na intensyfikowaniu sprzedaży, czyli orientacji sprzedażowej, według której firma powinna podejmować wszelkie wysiłki promocyjne w celu upłynnienia wyprodukowanych zapasów. Tak jak dotychczas przedsiębiorstwa wytwarzały to, co potrafiły wyprodukować, natomiast nowym aspektem było korzystanie z instrumentów promocyjnych – przede wszystkim reklamy, mającej za zadanie przekonać nabywcę do konkretnych wyrobów².

Wraz z upływem czasu okazało się, iż klienci nie są zainteresowani kupnem produktu, który nie odpowiada ich oczekiwaniom i wymaganiom. W tym okresie zaczęły się odkładać i gromadzić zapasy zarówno u producentów, jak i dystrybutorów. Sytuacja taka była impulsem dla zmiany sposobu myślenia przedsiębiorców na temat sfery wymiany. Okazało się bowiem, że przed uruchomieniem jakiegokolwiek produkcji należy rozpoznać, czy ewentualni nabywcy zainteresowani będą wytworzonymi produktami. Zorientowano się, że u podstaw decyzji gospodarczych znajdują się oczekiwania i preferencje klientów a nie jak

¹ L. Garbarski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2000, s. 29

² J. Dietl, *Marketing*, PWE, Warszawa 1985, s. 18

sądzono dotychczas: moce wytwórcze, środki finansowe, zasoby czy też umiejętności załogi. W ten sposób orientacja sprzedażowa przekształciła się w orientację marketingową, gdzie podstawą jest rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta. Przedsiębiorstwa zaczęły trudzić się produkcją, nie tylko tego, co potrafią wytworzyć, ale przede wszystkim, takich produktów, które w jak najlepszy sposób zaspokoją oczekiwania nabywców.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych określeń terminu „marketing”. Najtrafniej istotę tego pojęcia wydaje się oddawać definicja określająca marketing jako działalność podmiotów gospodarczych, której celem jest poznanie i dostosowanie się do potrzeb rynku, a także oddziaływanie na popyt i podaż, uwzględniając przy tym wymagania oraz preferencje finalnych nabywców³. Marketing scharakteryzować można również, jako dostosowywanie się do turbulentnych warunków rynkowych i aktywne wywieranie wpływu na rynek dla osiągnięcia własnych celów. Koncepcja marketingu oznacza, iż punktem wyjścia, a tym samym weryfikatorem działalności podmiotów gospodarczych, są potrzeby oraz wymagania finalnych odbiorców. D. Vander Wayer określa marketing, jako: „identyfikowanie najbardziej opłacalnych rynków obecnie, jak i w przyszłości oraz ocenę istniejących i przyszłych klientów”⁴. Z definicji tej wynika, iż działalność marketingowa obejmuje wyznaczenie celów, wykonanie planów ich realizacji oraz odpowiedni sposób zarządzania wszelkimi działaniami tak, aby cele te zostały osiągnięte.

Marketing dotyczy nie tylko działalności produkcyjnej. Powszechnie stosowany jest przez różnego rodzaju instytucje, towarzystwa ubezpieczeniowe, banki czy też organizacje non-profit. Niezależnie od tego, w jakim sektorze wprowadzi się marketing zawsze występują jego pewne charakterystyczne cechy⁵. Problematyka ta zostanie przedstawiona na przykładzie banków.

W klasycznej jak i neoklasycznej teorii ekonomii, rynek uważany jest za centrum sceny gospodarczej⁶. „Aktorami” są w tym przypadku przedsiębiorstwa, pracownicy, właściciele zasobów, konsumenci itp. Świat ekonomii oparty jest na procesach wymiany, które są jednocześnie podstawą marketingu bankowego. Wymiana to innymi słowy transakcja, która polega na handlu konkretnymi wartościami. Warunkiem koniecznym dla procesu wymiany jest istnienie dwóch stron, wyrażających chęć i gotowość jej dokonania. Jedną ze stron może być bank, natomiast drugą klient. Kolejnym warunkiem wymiany jest

³ J. Dietl, op. cit., s.18-20

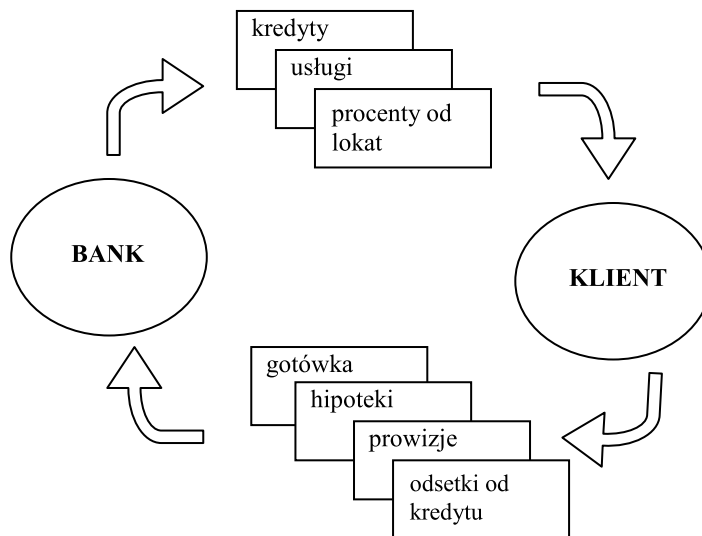
⁴ J. Marsh, *Financial Services Marketing*, London 1988, s. 9

⁵ B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 24

⁶ H.A. Simon, *Organisations and Markets*, „Journal of Economic Perspectives”, Spring 1991, s. 25

posiadanie przez każdą ze stron czegoś wartościowego do zaoferowania drugiej stronie. Bank oferuje klientom m.in.: kredyty czy procenty od lokat, natomiast klienci – swoje pieniądze. Proces wymiany musi satysfakcjonować obie strony. Marketing ma na celu ułatwienie oraz przyspieszenie tegoż procesu.

Rysunek 1. Proces wymiany



Źródło: B. Żurawik, W. Żurawik, op. cit., s. 25

Zwrócić należy uwagę na fakt, iż obie strony uczestniczące w wymianie, czyli zarówno bank jak i klient, nie są nastawieni wobec siebie altruistycznie. Każda ze stron pragnie osiągnąć własne, konkretne cele. Dla banku mogą to być odsetki od przyznanego kredytu, a w przypadku klienta może to być określona kwota pieniędzy. Jedną z najistotniejszych zasad marketingu jest kierowanie działalnością przedsiębiorstwa, w taki sposób, aby klient poczuł się usatysfakcjonowany, natomiast bank osiągał zysk w długim okresie.

Podstawową zasadą marketingu jest skoncentrowanie się na pragnieniach i potrzebach klientów, czego rezultatem powinno być osiągnięcie przez konsumenta poczucia satysfakcji. W obecnie panujących warunkach żadne przedsiębiorstwo nie może pozwolić sobie na ignorowanie potrzeb klientów i banki nie stanowią tutaj wyjątków. Niezwykle istotną kwestią jest zidentyfikowanie docelowych klientów banku⁷. Należy dowiedzieć się kim oni są, jakie są ich potrzeby, oczekiwania i wymagania. Bowiem jądrem całej działalności

⁷ B. Żurawik, W. Żurawik, op. cit., s. 25

marketingowej banku jest zaspokojenie tychże potrzeb. Kiedy potrzeby ulegają zmianie należy również odpowiednio modyfikować ofertę usługową. Działania marketingowe banku polegają nie tylko na badaniu poszczególnych potrzeb klientów, ale i na analizie możliwości zaspokojenia tych potrzeb.

Osiągnięcie zysków stanowi kolejną zasadę marketingu bankowego. Warunkiem koniecznym, aby bank funkcjonował i przetrwał, jest osiągnięcie zysków⁸. Musi on zatem poszukiwać grup klientów, którzy będą dla niego najbardziej dochodowi. Dlatego wszelkie środki powinny być kierowane na potencjalnie zyskowne rynki.

Dział marketingu bezwzględnie powinien współpracować z pozostałymi komórkami organizacyjnymi w banku. Dlatego też koordynacja działalności marketingowej stanowi kolejną ważną zasadę marketingu. Istnienie odrębnej komórki marketingu o niczym nie przesądza. O wiele bardziej istotne jest traktowanie orientacji marketingowej przez wszystkich pracowników, jako swego rodzaju filozofii myślenia o biznesie. Dlatego też dział marketingu winien stanowić element struktury organizacyjnej banku. Każdy pracownik banku musi być zorientowany na potrzeby klienta.

Marketing bankowy jest w Polsce relatywnie nowym obszarem wiedzy, który znajduje się wciąż na etapie intensywnego rozwoju oraz formułowania zasad jego odrębności. Marketing usług bankowych określa się, jako: „zintegrowane działania mające na celu, rozpoznanie, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb konsumentów usług bankowych oraz prowadzące do osiągnięcia przez bank zysku na względnie wysokim poziomie”⁹.

W literaturze przedmiotu spotkać można się z różnymi podejściami dotyczącymi marketingu instytucji bankowych. Jedne z nich głoszą, iż teoria i doświadczenia marketingu dóbr konsumpcyjnych wykorzystane mogą być do praktycznej działalności marketingowej banków oraz innych instytucji finansowych. U podstaw takiego założenia leży fakt, że różnice pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi, handlowymi oraz usługowymi wynikają w głównej mierze z przedmiotu działalności oraz oferowanego do sprzedaży produktu. Z punktu widzenia marketingu takim produktem może być zarówno przedmiot, czynność, usługa czy też idea. Zatem w myśl tego podejścia banki powinny wykorzystywać doświadczenia firm handlowych i produkcyjnych oraz stosować się do ogólnych zasad marketingu¹⁰.

⁸ J. Grzywacz, *Marketing Banku*, DIFIN, Warszawa 2010, s. 28

⁹ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 52

¹⁰ I. Mazurkiewicz, *Marketing Bankowy*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 74

Zwolennicy kolejnego podejścia uznają natomiast, że ze względu na specyficzny charakter instytucji kredytowych, zarówno teoretyczne założenia marketingu oraz ich praktyczna aplikacja, wymagają innych rozwiązań, a dotychczasowe osiągnięcia marketingu przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych nie powinny stanowić głównej, ani tym bardziej jedynej podstawy dla zastosowania marketingu w sferze usług¹¹.

Najbardziej odpowiednim rozwiązaniem wydaje się połączenie obu wymienionych powyżej podejść i wypracowanie własnych zasad działalności marketingowej, przy wykorzystaniu obserwacji działań banków oraz dotychczasowych rozważań teoretycznych. Dlatego też w pewnych formach stosowania marketingu bankowego powinno się korzystać zarówno z teoretycznego jak i praktycznego dorobku firm produkcyjnych i handlowych.

Przedmiotem zainteresowania marketingu stosowanego przez różnego rodzaju instytucje finansowe, w tym banki, jest usługa finansowa. Określenie samego terminu „usługa” nie jest sprawą prostą. Często usługę określa się jako produkt (wynik lub rezultat) o niematerialnym charakterze, jak np.: sprzedaż, konsultacje, wyciągnięcie pieniędzy z konta bankowego. W takim znaczeniu usługi stanowią rezultat pracy, aktywności, jaka wiąże się z ich świadczeniem. Usługę można także zdefiniować, jako narzędzie prowadzące do powstania produktu usługowego, który również nazywany bywa usługą. Pracę przyczyniającą się do powstania produktów usługowych określa się również terminem usługi lub działalności usługowej. Personel bankowy, kierownicy, kelnerzy czy też inni specjaliści świadczą usługi. Działalność taka jest pracą, za którą otrzymują wynagrodzenie, bądź też nieodpłatną, jak w przypadku wolontariuszy czy gospodyń domowych. Tradycyjna definicja usług określa je jako działalność, jaka nie tworzy lub modyfikuje produktów fizycznych. Jej wynikiem są produkty o charakterze niematerialnym, których nie można transportować czy magazynować.

Terminologia w obszarze usług marketingowych jest niewątpliwie trudna do jednoznacznego zdefiniowania, w konsekwencji czego często dochodzi do licznych pomyłek oraz pomniejszania pojęć. Z pewnością niepowtarzalny charakter usług pozwala odróżnić je od tradycyjnych wyrobów. W literaturze z zakresu marketingu usług wymienia się następujący zestaw specyficznych cech usługi¹²:

1. niematerialność - w większości przypadków usługi nie są związane z wytwarzaniem dóbr materialnych,
2. różnorodność - usługi charakteryzują się niejednorodnością i niestandardowością,
3. nierozdzielność procesu świadczenia oraz konsumpcji,

¹¹ K. Goedecke, J. Steltzner, *Bankmarketing*, Landsberg am Lech 1980, s. 45

¹² A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 21

4. nietrwałość uniemożliwiająca magazynowanie usług.

Wieloletnia praktyka funkcjonowania banków na całym świecie wymusza weryfikację wymienionego wyżej zestawu specyficznych cech usług w odniesieniu do oferty bankowej. Konieczne staje się, więc zrelatywizowanie cech usług przy uwzględnieniu indywidualnej charakterystyki produktu rynkowego, jakim jest usługa bankowa. Usługi bankowe traktowane jako specyficzne produkty rynkowe posiadają pewne charakterystyczne cechy.

Produkty	Usługi
materialne	niematerialne
jednorodne	niejednorodne
faza produkcji poprzedza fazę konsumpcji	produkcja oraz konsumpcja występują jednocześnie
oddzielenie produkcji od nabywcy	konsument uczestniczy w usłudze
pod kontrolą zarządu i kierownictwa	często świadczone poza kontrola kierownictwa
wymagania konsumenta są mierzalne	wymagania konsumenta trudne do zidentyfikowania
dominuje technologia	dominują ludzie

Tabela 1 Różnice między produktami a usługami

Źródło: B. Żurawik, W. Żurawik, op. cit., s. 25

Niematerialność usług bankowych oznacza niemożność obejrzenia produktu czy też jego dotknięcia, tak jak ma to miejsce w przypadku wszelkich dóbr materialnych. Dla klienta banku sytuacja taka oznacza ponoszenie większego ryzyka przy podejmowaniu decyzji o zakupie usługi bankowej i konieczność poszukiwania substytutów tejże niematerialności, co przejawia się odnoszeniem do takich kategorii jak renoma banku, jego wiarygodność oraz profesjonalizm pracowników bankowych. Istotnym elementem marketingu jest korzystanie z materialnych świadectw zakupu konkretnej usługi bankowej np. książeczki czekowej czy dokumentu potwierdzającego założenie lokaty¹³.

Usługi bankowe są niejednorodne - zróżnicowane. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest znaczący udział personelu w procesie sprzedaży. Bardzo często w praktyce mamy do

¹³ B. Swat, *System bankowy w Polsce a strategia marketingowa banku komercyjnego* [w:] *Instytucje finansowe – marketing – przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red J. Garczarczyka, AE, Poznań 1996, s. 19

czynienia ze sporym zróżnicowaniem poziomu obsługi w zakresie konkretnej usługi, czego konsekwencją jest różny poziom zadowolenia klientów¹⁴.

Usługi bankowe to dobra niematerialne o rozłożonej w czasie konsumpcji, gdzie konsument w sposób aktywny współkreuje kształt usługi bankowej (np. poprzez swój standing finansowy). Usługą taką może być kredyt inwestycyjny, gdzie konsumpcja rozłożona jest w czasie, a dostawca usługi, czyli bank, w sposób aktywny może wpływać na proces jego wykorzystywania, choćby poprzez wstrzymanie wypłat kolejnych transz kredytu. Taki przykład ukazuje możliwość znacznego, trwającego nawet kilka lat procesu konsumpcji usługi bankowej¹⁵.

Usługi bankowe są świadczone zazwyczaj w momencie wystąpienia popytu, a więc w czasie obecności klienta w banku bądź też w czasie bezpośredniej z nim łączności, co umożliwiają pewne technologie sprzedaży usług bankowych (np. bankowość internetowa). Jednak cecha ta nie dotyczy całej palety usług bankowych, ponieważ przykładowo pewnego rodzaju kredyty mogą tworzyć swoisty zapas na rachunku bankowym (np. kredyt odnawialny w rachunku osobistym) bądź też pozostawać w dyspozycji klienta przez określony czas (jak rata kredytowa). W takich przypadkach ostrożnie trzeba posługiwać się terminem nietrwałości usługi bankowej.

Tego samego rodzaju usługi bankowe świadczone przez różne banki wydają się klientom bardzo podobne. Jest to konsekwencją niemożności opatentowania konkretnej usługi, a tym samym brakiem zabezpieczenia przed szybkim naśladownictwem przez konkurencję¹⁶. Szczególnego znaczenia nabierają zatem dodatkowe atrybuty wzbogacające podstawową usługę bankową, jak np. bezpłatne ubezpieczenie na życie dla osoby zakładającej rachunek osobisty w banku.

Usługi bankowe obarczone są ryzykiem, jakie wynika z czasu trwania procesu konsumpcji. W takim przypadku ryzyko stanowi kategorię handlową, która ma także swoją cenę.

Usługi bankowe obwarowane są dużą liczbą regulacji prawnych, natomiast procesy ostrożnościowe są o wiele bardziej rozbudowane niż w przypadku innego rodzaju działalności, nie tylko usługowej.

Zaprezentowany powyżej zestaw cech potwierdza, że marketing usług bankowych nie może stanowić prostego przeniesienia metod, technik i zasad, wypracowanych wcześniej

¹⁴ M. Pluta-Olearnik, op. cit., s. 54

¹⁵ B. Swat, op.cit., s. 20

¹⁶ Z. Roszkowski, *Marketing bankowy*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2001, s. 21

przez przedsiębiorstwa sfery produkcji i konsumpcji. Mimo iż jest to stosunkowo nowy obszar wiedzy, a marketing usług dostarcza przydatnych rozwiązań dotyczących marketingowych działań na rynku usług (jak pięcioskładnikowa kompozycja marketingu-mix), to ze względu na specyficzne cechy usługi bankowej konieczne staje się wypracowanie adekwatnych dla bankowości działań marketingowych.

Za podstawę praktyki marketingowej, niezależnie od rodzaju sektora, uznawana jest powszechnie koncepcja marketingu-mix, składająca się z różnych elementów programu marketingowego. Jej odpowiednie zastosowanie stanowi gwarancję sukcesu strategii marketingowej i plasowania produktu. Najczęściej w praktyce marketingowej wyróżnia się cztery podstawowe elementy marketingu-mix tj.: produkt, cenę, promocję oraz dystrybucję, co zostało powszechnie spopularyzowane w literaturze jako tzw. koncepcja 4P (z ang. *product, price, place, promotion*)¹⁷.

Obecnie powszechnie uważa się, że w przypadku marketingu usług, a zatem i marketingu bankowego, należy korzystać, tak jak i w pozostałych działach gospodarki z zasad marketingu-mix. Jednakże istnieją różne poglądy, co do tego, ile elementów powinna zawierać ta koncepcja w przypadku usług finansowych. Zdaniem P. Kotlera do tradycyjnych elementów należy dołączyć piątą, którym są ludzie (*people*)¹⁸. Mówi się wtedy o tzw. koncepcji 5P (*product, price, place, promotion, people*)¹⁹.

Produktem bankowym jest usługa finansowa, np. lokata, kredyt, rachunek bieżący itp. Cechą produktu jest jego atrakcyjność dla pewnej grupy klientów. Produkt przechodzi kilka faz rozwojowych (tzw. cykl życia produktu), poczynając od wprowadzenia go na rynek, poprzez rosnące zainteresowanie, aż do momentu osiągnięcia apogeum, po czym popyt na niego zaczyna spadać do momentu, kiedy sprzedaż jest na tyle mała, że bank decyduje się wycofać go z rynku.

Polityka cenowa odnosi się do metod ustalania cen, poziomu oprocentowania, opłat, prowizji oraz upustów. Cena produktu stanowi ważne narzędzie w pozyskiwaniu klientów, gdyż może zachęcać lub zniechęcać do nabycia oferowanego produktu. Kiedy bank odpowiednio operuje poziomem opłat i prowizji, stosując przy tym odpowiednie upusty, stwarza zachęty do różnych transakcji. W przypadku lokat oraz kredytów pierwszorzędne znaczenie dla klienta ma poziom ich oprocentowania.

¹⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2000, s.58-67

¹⁸ P. Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1980, s. 74

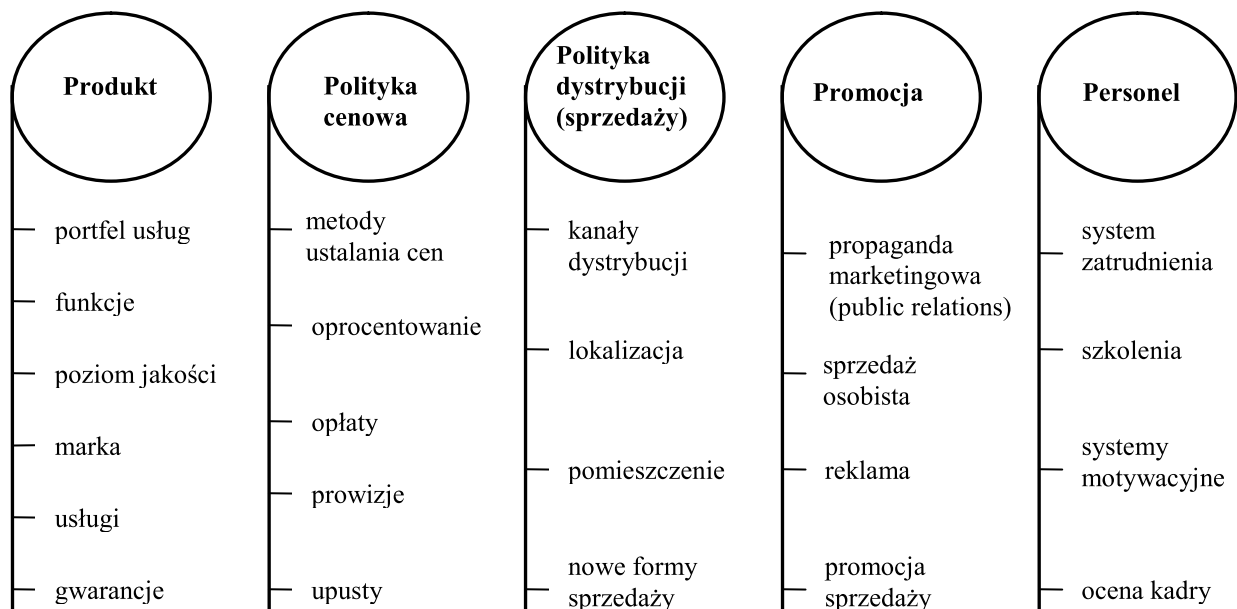
¹⁹ R. Kłeczek, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s.152-173

Polityka dystrybucji oznacza wykorzystywanie przez bank odpowiednich kanałów w celu sprzedaży swoich produktów. Wyróżnia się kanały bezpośrednie, które organizowane i obsługiwane są przez pracowników banku oraz pośrednie – obejmujące sieć oddziałów banku, bankomaty, drogę pocztową oraz telefoniczną²⁰.

Rozległą dziedziną działalności marketingowej banku jest polityka promocji, której przypisuje się dużą rolę na konkurencyjnym rynku. Bowiem to właśnie dzięki promocji klienci dowiadują się o istnieniu danego banku oraz jego ofercie produktowej. W polityce promocyjnej powszechnie wykorzystuje się różnorodne formy działania. Podstawowe znaczenie ma reklama prowadzona w mediach (radiu, prasie, telewizji, Internecie), droga pocztową czy też w postaci plakatów oraz specjalnych tablic. Banki promują również swoje produkty, łącząc je z różnymi podarunkami, organizując konkursy promocyjne i stosując atrakcyjne dla klienta premie. Promocja to również działania określane, jako *public relations*.

Odpowiedni dobór personelu bankowego ma ogromny wpływ, na jakość świadczonych usług. Istotny jest poziom wykształcenia pracowników, ich doświadczenie zawodowe, ale również i predyspozycje, które są bardzo ważne, szczególnie dla pracowników pierwszego kontaktu. Z reguły banki prowadzą odpowiednią selekcję kandydatów, by dobrać osoby o pożądanym cechach.

Rysunek 2 Elementy marketingu-mix usług finansowych



Źródło : B. Żurawik, W. Żurawik, op.cit., s. 35

²⁰ Z. Roszkowski, op. cit., s. 21

B. Booms oraz M. Bitner są autorami siedmioelementowej strategii marketingowej. Do koncepcji Kotlera dodają dwa kolejne czynniki – świadectwa materialne świadczenia usług oraz proces jej świadczenia²¹. W elemencie szóstym zawierają się takie komponenty jak: wystrój wnętrza, gdzie świadczy się usługi czy też materialne dobra, jakie wykorzystuje się przy procesie jej świadczenia. Natomiast element siódmy obejmuje technologię świadczenia usług, np. system zamówień.

1.2 Uwarunkowania efektywnego marketingu bankowego

Działania banków zgodnie z regułami marketingu uwarunkowane są wieloma czynnikami. W sposób najbardziej ogólny można je podzielić na czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne. Pierwsze z nich wynikają z zasobów banku oraz jego sposobu postępowania na rynku, z kolei te drugie odnoszą się do otoczenia banku i są całkowicie od niego niezależne.

Do zewnętrznych uwarunkowań marketingu usług bankowych można zaliczyć²²:

- zakres równowagi rynkowej w odniesieniu do oferty banków,
- wzrost gospodarczy oraz jego stabilność;
- strukturę podmiotową systemu bankowego,;
- postawy klientów wobec banków,
- czynnik technologiczny,
- politykę państwa oraz regulacje prawne dla sektora bankowego.

Natomiast do czynników wewnętrznych zalicza się²³:

- samodzielność ekonomiczną banków,
- zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie i umiejętności postępowania banku na rynku.

Równowaga rynkowa wyraża się relacjami zachodzącymi pomiędzy wielkością podaży i popytu, przy których rynek funkcjonuje bez zakłóceń²⁴. Zależności między popytem na usługi bankowe oraz ich podażą są bardzo istotne dla działalności bankowej. Z dominacją dostawców na rynku mamy do czynienia podczas długotrwałej oraz głębokiej przewagi popytu nad podażą. W takiej sytuacji dostawcy narzucają własne warunki transakcji, jednocześnie przerzucając część swoich obowiązków na odbiorców. W przypadku rynku

²¹ B.H. Boom, M.J. Bitner, *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firm*, "Marketing of Service", AMA Chicago 1981, s. 32

²² W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004 s. 15

²³ W. Grzegorzczak, *Marketing ... op. cit.*, s. 15

²⁴ J. Altkorn, T. Kramer, *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 215

dostawcy, nie istnieje konieczność stosowania marketingu, jednocześnie producenci (dostawcy) nie kierują się zasadami marketingu. Zachodzi sytuacja wręcz odwrotna, to nabywcy konkurują wzajemnie o produkty oraz dobre kontakty z dostawcami. W przypadku banków orientację taką stosuje się, kiedy w gospodarce występuje niedobór środków finansowych w stosunku do zapotrzebowania na nie oraz nie istnieje w krótkim czasie możliwość ich uzupełnienia. W praktyce oznacza to zrutynizowany sposób obsługi klienta, słabą jakość usług, wyposażenia technicznego banku, brak badań potrzeb klientów i ogólnych badań marketingowych oraz konieczność dostosowania się klientów do warunków współpracy jakie narzuca bank.

W sytuacji, kiedy pojawiają się trudności związane ze sprzedażą produktów bankowych, bank zaczyna koncentrować swoje wysiłki na promocji oraz dystrybucji sprzedaży. Trudności takie wynikają ze specyficznego rodzaju rynku usług bankowych. Produkty oferowane przez bank są ogólnie dostępne, jednak dostęp do nich zależy w głównej mierze od tego czy ewentualny nabywca będzie w stanie zwrócić powierzone mu do dyspozycji zasoby finansowe oraz opłacić korzystanie z nich. Warunek ten może być przyczyną gromadzenia w bankach środków niewykorzystanych oraz pogłębiania konkurencji między nimi o pozyskiwanie nowych klientów. Działania banków sprowadzają się zatem do poszerzenia sieci dystrybucji tj. otwierania nowych punktów obsługi klienta oraz zintensyfikowanej promocji, przede wszystkim szeroko pojętej reklamy. Jednak nie zawsze są to działania wystarczające, aby osiągnąć zamierzone efekty. Niezbędne staje się przejście z orientacji dystrybucyjnej na orientację marketingową, gdzie w centrum uwagi banku znajduje się klient oraz jego potrzeby. Konieczne są wtedy zmiany w strukturze organizacyjnej banku, odpowiedni dobór personelu, podniesienie jakości usług, odpowiednie wyposażenie placówki oraz zmiany w ofercie usługowej banku²⁵.

Kolejnym czynnikiem, który warunkuje stosowanie marketingu przez banki jest wzrost gospodarczy oraz jego stabilność²⁶. W sytuacji recesji bądź braku wzrostu gospodarczego dochodzi do zmniejszenia zapotrzebowania na usługi bankowe. Taka sytuacja natomiast skutkuje zmniejszeniem przychodów banków i to z kolei w dalszej kolejności powoduje zmniejszenia nakładów na niektóre działania marketingowe, jak np. rozwój dystrybucji, czy też badania rynku. Z drugiej strony sytuacja taka zmusza jednak banki do wzmożonej walki o klienta, przy użyciu różnych form promocji oraz odmian polityki

²⁵ W. Grzegorzcyk, *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1997, s. 16

²⁶ Z. Roszkowski, op. cit., s. 26

produktu i ceny. Zatem zarówno wzrost gospodarczy, jak również i jego brak wymusza na bankach stosowanie w praktyce zasad marketingu.

Istotną kwestią przy podejmowaniu działalności marketingowej jest struktura podmiotowa rynku, która najczęściej związana jest z sytuacją rynkową oraz stosowanymi praktykami monopolistycznymi²⁷. Podmioty gospodarcze, stosujące praktyki monopolistyczne nie kierują się potrzebami i gustami odbiorców, bowiem sprzedaż oferowanych przez nich produktów nie jest zagrożona jakąkolwiek konkurencją. Sytuacja zmienia się, kiedy na rynku występują duopole lub oligopole, które uwzględniają postępowania konkurentów. Każdy z duopolistów lub oligopolistów może ustalić własną ofertę, jaka umożliwi każdemu z nich osiągnięcie maksymalnego zysku (tzw. hipoteza Cournota). Odmienną sytuacją może być tzw. hipoteza siły, zwana również hipotezą Bowleya, według której duopole (oligopole) ignorują całkowicie pozostałych uczestników rynku, zachowując się tak jak monopolisci²⁸. W rezultacie dochodzi do ostrej walki konkurencyjnej. Może zaistnieć jeszcze inna sytuacja, nazwana hipotezą przewodnika i satelity, tzw. hipoteza Stackelberga. Dochodzi do niej, kiedy jeden z duopolistów, względnie oligopolistów przyjmuje rolę satelity, natomiast drugi określa najważniejsze decyzje polityki rynkowej, do których również stosuje się satelita.

LICZBA BANKÓW I INSTYTUCJI KREDYTOWYCH	POPYT NA PRODUKTY BANKOWE REPREZENTOWANY PRZEZ LICZBĘ KLIENTÓW			KONSEKWENCJE DLA PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH PRZEZ BANK		
	Wielu	Niewielu	Jeden			
Wiele	pełna konkurencja	oligopol klienta	monopol klienta	+	+	+
Niewiele	oligopol banku	oligopol symetryczny	ograniczony monopol klienta	-	-	+
Jeden	monopol banku	ograniczony monopol banku	monopol symetryczny	-	-	-

+ sytuacja sprzyjająca stosowaniu marketingu przez banki

- sytuacja niesprzyjająca stosowaniu marketingu przez banki

Tabela 2 Struktura podmiotowa rynku usług bankowych oraz jej wpływ na stosowanie marketingu przez banki

Źródło: W. Grzegorzczak, *Marketing ...op. cit.*, s. 15

²⁷ M. Pluta-Olechnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 57

²⁸ J. Górski, W. Sierpiński, *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870-1950*, PWN, Warszawa 1977, s. 296-300

Na rynku występuje ogromna liczba banków. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest walka konkurencyjna o klienta. Bez wątpienia czynnik ten zmusza banki do wykorzystywania różnych środków i technik marketingowych. W tabeli 2 przedstawione zostały zależności występujące pomiędzy strukturą podmiotową rynku usług bankowych oraz jej wpływem na wdrożenie zasad marketingu w bankach.

W rzeczywistości najczęściej rynek usług bankowych składa się z kilku większych banków, mających podstawowe znaczenie dla jego funkcjonowania oraz licznych mniejszych banków, będących uzupełnieniem rynku. Z reguły rynek usług bankowych ma charakter oligopolistyczny, o czym przesadzają w dużej mierze wysokie koszty wejścia (przepisy prawa dotyczące kapitałów oraz kadry). W tym przypadku występuje konkurencja niedoskonała, gdzie banki-oligopole konkurują pomiędzy sobą wykorzystując w tym celu wszelkiego rodzaju instrumenty marketingowe²⁹.

Kolejnym istotnym czynnikiem umożliwiającym stosowanie marketingu przez banki są postawy klientów wobec banku. Obejmują one kształtowanie się potrzeb kredytowych oraz depozytowych oraz stopień zaufania klientów do banku. Stosunkowo niski poziom zaufania do banku, a co za tym idzie, niechęć do korzystania z usług depozytowych, zmusza banki do podejmowania intensywnych i kosztownych działań w celu budowania pozytywnego wizerunku bezpiecznej instytucji finansowej. Budowanie pozytywnego wizerunku banku to działania, które z reguły przynoszą efekty dopiero w długim okresie. Taka sytuacja jest wyjątkowo niekorzystna dla stosowania marketingu przez banki, bowiem wymaga znacznych nakładów finansowych, natomiast efekty tych działań nie są pewne i odłożone w czasie³⁰. Czasami można się spotkać także z negatywnym stosunkiem klientów do kredytów bankowych. Wtedy konieczne jest również podejmowanie działań marketingowych – głównie promocyjnych, dla zmiany takich postaw. Jednak i tutaj niezbędne są duże nakłady finansowe na promocję, zaś ewentualne efekty odłożone są w czasie. W obu wymienionych wyżej przypadkach działania marketingowe stanowią jeden ze środków, jakie umożliwiają eliminację niekorzystnych uwarunkowań.

Czynnik technologiczny stanowi kolejny element warunkujący efektywne stosowanie marketingu przez banki. Rozwój technologii spowodował zmiany, w jakości oraz standardach świadczenia usług bankowych. W szczególności zjawisko to widoczne jest w bankowości detalicznej, gdzie dla przykładu możliwe jest świadczenie usług bez posiadania

²⁹ W. Grzegorzcyk, *Marketing ...* op. cit., s. 15

³⁰ R.F.Nicholls, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1993, s. 37

fizycznej placówki obsługi klienta. Czynniki technologiczne wykorzystywane mogą być przez banki do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Natomiast niewykorzystywanie przez banki dobrodziejstw technologicznych przyczynić się może do utraty klientów oraz pogorszenia pozycji na rynku³¹.

Polityka państwa na rynkach finansowych to następny czynnik zewnętrzny wpływający na stosowanie marketingu przez banki. Na rynek finansowy składa się rynek pieniężny oraz kapitałowy. Pierwszy z nich obejmuje środki pieniężne, jakie przeznacza się na krótkoterminowe pożyczki dokonywane pomiędzy instytucjami finansowymi³². Do operacji na rynku kapitałowym zalicza się transakcje finansowe, których termin realizacji przekracza jeden rok. Na rynku kapitałowym pojawiają się transakcje pożyczkowe oraz udziałowe, polegające na nabyciu prawa własności do majątku np. akcji.

Państwo przejawia swoją obecność na rynkach kapitałowym i finansowym głównie poprzez emisję papierów wartościowych, określenie ich ceny oraz zapewnienie wykupu. Dzięki stymulacji i kierowaniu popytu na takiego rodzaju papiery wartościowe, państwo kształtuje rynek pieniężny, natomiast poprzez obrót papierami na giełdzie – rynek kapitałowy. Państwo może w sposób pośredni ograniczać działalność kredytową banków, co następuje w sytuacji, kiedy emituje większą tranzę papierów wartościowych atrakcyjnych dla banków, w wyniku czego banki przeznaczają większe środki na zakup tychże papierów, kosztem wspomnianej działalności kredytowej. Konsekwencją takich działań może być zmniejszenie walki konkurencyjnej banków o klienta. Jest to zatem instrument, za pomocą którego można w jakimś stopniu sterować rynkiem pieniężnym.

Państwo posiada także szereg innych instrumentów wpływających na działalność banków. Zalicza się do nich m.in.: przepisy prawa dewizowego, metody określania kursu walut oraz transferu dewiz. Przepisy te mają charakter parametryczny. Istnieją natomiast przepisy, bezpośrednio ingerujące w działalność banku, do których należą: przepisy o koncentracji ryzyka inwestycyjnego w akcje przedsiębiorstw, nakaz obowiązku oceny ryzyka indywidualnych wierzytelności oraz utrzymywania funduszy bankowych na odpowiednim poziomie³³. Celem wszystkich tych ograniczeń jest zapewnienie stabilizacji oraz względnego bezpieczeństwa na rynku pieniężnym.

Wewnętrznym czynnikiem warunkującym stosowanie marketingu przez banki jest samodzielność ekonomiczna banków. To uwarunkowanie ściśle wiąże się ze stopniem

³¹ W. Grzegorzczak, *Marketing ...* op. cit., s. 16

³² Bernard and Colli, *Słownik ekonomiczno-finansowy*, Książnica, Warszawa 1994, s. 147

³³ Z. Roszkowski, op. cit., s. 28

oddziaływania państwa na system bankowy. Im silniejsza ingerencja władz gospodarczych państwa w działanie systemu bankowego oraz im mniejsze znaczenie mają instrumenty oddziaływania o charakterze rynkowym, tym zakres samodzielności ekonomicznej banków jest mniejszy. Samodzielność ekonomiczna to swoboda podejmowania decyzji gospodarczych. Warunkuje ona zatem przygotowanie oraz realizację strategii marketingowej przez bank. Wyróżnia się cztery aspekty samodzielności ekonomicznej, którymi są³⁴: samodzielność produkcyjna, organizacyjna, handlowa oraz samodzielność dochodowa. Samodzielność produkcyjna oznacza, iż bank posiada swobodę określania swojej oferty oraz jej ewentualnych zmian. Samodzielność organizacyjna to określanie przez bank własnej struktury organizacyjnej oraz dostosowywanie jej do wszelkich zmian rynkowych i celów banku. Samodzielność handlowa polega na swobodzie wyboru dostawców i odbiorców, miejsca oraz formy sprzedaży usług bankowych. Natomiast samodzielność dochodowa to swoboda podejmowania decyzji, dotyczących podziału nadwyżki finansowej wypracowanej przez bank. Należy podkreślić jednak fakt, iż o samodzielności ekonomicznej mówić można wyłącznie wtedy, kiedy jednocześnie występują wymienione powyżej aspekty. Brak chociażby jednego z nich, skutkuje tym, iż w istocie bank nie posiada owej samodzielności ekonomicznej, zatem nie jest w stanie podejmować praktycznych działań marketingowych.

Zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie oraz umiejętności postępowania na rynku to kolejny wewnętrzny czynnik warunkujący stosowanie marketingu przez banki. Konsekwencją niskiego poziomu tych zasobów jest brak możliwości szybkiego dostosowania do zmian zachodzących na rynku. Niezwykle istotnym zasobem banku jest odpowiednio dobrana i przeszkolona kadra³⁵. Bowiem to od niej w głównej mierze uzależnione jest pełne wykorzystywanie złożonych systemów komputerowych, to ona może zapewnić działania marketingowe banku. Duże znaczenie ma personel mający bezpośredni kontakt z klientem oraz kadra wyższego szczebla,

Należy podkreślić, iż w sytuacji występowania negatywnego aspektu czynników wewnętrznych, bank stosunkowo łatwo może go wyeliminować, np. braki w zasobach mogą być uzupełnione w relatywnie szybkim czasie. Z kolei wpływ banku na czynniki zewnętrzne stosowania marketingu jest nieznaczny i ewentualnie możliwy do osiągnięcia w długim okresie, np. zmiany postaw klientów wobec banku czy zmiany polityki państwa wobec sektora bankowego. Zatem w takich warunkach bank zmuszony jest dostosować się do występujących czynników.

³⁴ Z. Roszkowski, op. cit., s. 28

³⁵ M. Pluta-Olearnik, *Marketing ...* op. cit., s. 47

Reasumując stosowanie marketingu przez banki jest możliwe, kiedy: występuje równowaga na rynku usług bankowych; nie występuje duopolistyczna bądź monopolistyczna struktura podmiotowa sektora bankowego; banki posiadają dostęp do nowoczesnych technologii; brak jest zdecydowanie negatywnych postaw klientów wobec banków oraz ich oferty produktowej; państwo wobec sektora bankowego stosuje instrumenty adekwatne do logiki mechanizmu rynkowego, natomiast wszelkie obciążenia finansowe pozwalają na rozwój rynku usług bankowych; banki są samodzielne ekonomicznie; banki posiadają własne zasoby, umożliwiające podejmowanie działań marketingowych.

1.3 Kształtowanie satysfakcji klienta

Rozważania na temat satysfakcji klienta należy rozpocząć od odwołania się do marketingu relacji, który zasadniczo zmienia optykę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w odniesieniu do klientów. Przez długi okres w centrum zainteresowania marketingu znajdowały się strategie zwiększania sprzedaży dzięki pozyskiwaniu nowych klientów, przejmując ich od konkurencji. Marketing rozumiano, jako zbiór działań podejmowanych w celu sprzedaży wytworzonych uprzednio produktów, umożliwiających jednocześnie budowanie przewagi konkurencyjnej firmy oraz osiągnięcie sukcesu na rynku – to tzw. marketing tradycyjny³⁶. Natomiast marketing relacyjny traktuje klienta, jako partnera, a nie jak uprzednio jedynie biernego uczestnika tego procesu. Istotą owego partnerstwa jest dbanie o wzajemne korzyści, jakie osiągane są w ramach długotrwałych relacji³⁷.

Marketing transakcji	Marketing relacji
koncentracja na pojedynczej sprzedaży	koncentracja na utrzymaniu klienta
krótkookresowa skala działania	długookresowa skala działania
cechy produktu są najważniejsze	korzyści z zakupu klienta są najważniejsze
obsługa klienta jest niezbyt ważna	obsługa klienta jest bardzo ważna
ograniczone przywiązanie klienta do firmy	duże przywiązanie klienta do firmy
umiarkowany kontakt z klientem	stały kontakt z klientem
o jakość dba dział produkcji	o jakość dbają wszyscy pracownicy

Tabela 3 Podstawowe różnice pomiędzy marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacyjnym

Źródło: A. Payne, op. cit., s. 53

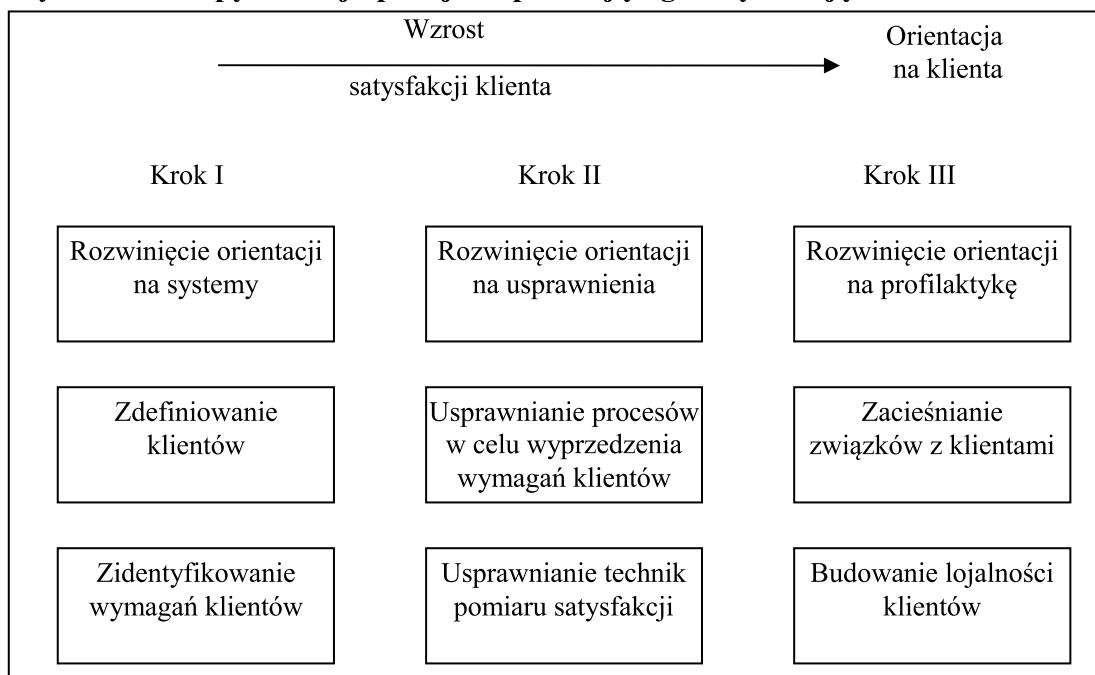
³⁶ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 31

³⁷ A. Dejnaka, *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2002, s. 13-14

Podstawowe założenia marketingu relacji najłatwiej prześledzić można zestawiając je z założeniami tradycyjnymi marketingu, nazywanego również marketingiem transakcji (tabela 3).

Jednym z kluczowych terminów w marketingu relacji jest wspomniana satysfakcja klienta, stanowiąca tym samym jeden z głównych celów podejmowania wszelkich działań marketingowych. Termin „zadowolenie klienta” po raz pierwszy został użyty przez T.C. Levitta w roku 1960 w artykule „Harvard Business Review” pt. *Marketing Miopia*, w którym to autor stwierdza, iż „(...) przemysł pracuje na rzecz zadowolenia konsumenta, a nie procesu produkcji dóbr”³⁸. Samo pojęcie „satysfakcja” wywodzi się od łacińskich słów: *saris* – dostatecznie oraz *facere* – robić, co w całości oznacza „robić coś dostatecznie”, a innymi słowy „spełnić, pokryć oczekiwania”³⁹.

Rysunek 3 Etapy rozwoju podejścia promującego satysfakcję klienta w firmie



Źródło: R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [w:] S. Suduł, J. Szymczak, M. Haffer (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 284

Satysfakcja nabywcy to podstawowe, strategiczne zadanie każdego przedsiębiorstwa, instytucji, która pragnie utrzymać dotychczasowych klientów oraz budować z nimi długotrwałe relacje. T. Sztucki definiuje satysfakcję, jako subiektywne odczucie zadowolenia, uzyskanych korzyści, spełnionych oczekiwań z nabycia, konsumpcji, użytkowania produktu

³⁸ R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, s. 58

³⁹ R.T.Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keningham, *Service Marketing*, Harper Collins College Publishers, 1996, s. 231

lub usługi, co wynika z zaspokojenia potrzeb, czy też rozwiązania istniejącego problemu⁴⁰. Ph. Kotler określa satysfakcję, jako odczuwalny przez jednostkę stan, związany z porównaniem postrzeganych cech produktu i oczekiwań dotyczących tychże cech⁴¹. Z kolei N. Hill oraz J. Alexander sądzą, iż poziom satysfakcji konsumenta stanowi odzwierciedlenie tego, w jakim stopniu produkt całkowity, proponowany przez daną firmę, zaspokaja zbiór wymagań tego konsumenta⁴².

Współcześnie występuje również wiele innych definicji terminu satysfakcja, jednak u podstawy wszystkich tych określeń znajduje się twierdzenie, iż jest to stan emocjonalny (wrażenie, postawa), jaki pojawia się po dokonaniu zakupu i konsumpcji w rezultacie porównania własnych, subiektywnych oczekiwań dotyczących produktu (usługi), z rzeczywistymi doświadczeniami korzystania z niego. Określenie poziomu osiągniętej satysfakcji możliwe jest dopiero w sytuacji, gdy nabywca wyrobi sobie własną ocenę produktu (usługi) w odniesieniu do kosztów jego pozyskania oraz korzyści, jakich oczekuje⁴³.

W literaturze marketingu wyróżnia się dwie koncepcje odnoszące się do trwałości stanu satysfakcji nabywcy. Pierwszą z nich jest tzw. transakcyjna satysfakcja klienta, która odnosi się do dokonanej oceny konsumenta przy zawieraniu transakcji zakupu, dotyczy zatem krótkotrwałych doświadczeń klienta i sprzedawcy⁴⁴. Z kolei drugą koncepcją, stosunkowo nową, jest tzw. skumulowana satysfakcja klienta, która obrazuje doświadczenie konsumenta związane z danym produktem, usługą lub firmą w określonym przedziale czasowym. Ten rodzaj satysfakcji stanowi swoisty kapitał organizacji oraz wpływa na jej sytuację finansową poprzez odpowiednie oddziaływanie na zachowania klientów.

U podstaw odczucia zadowolenia lub niezadowolenia konsumenta leży zjawisko dysonansu poznawczego, które polega na odczuwaniu przez człowieka nieprzyjemnego napięcia psychicznego, pojawiającego się w sytuacji dwóch sprzecznych ze sobą postaw, przekonań, myśli, czy innych elementów poznawczych. Ten typ napięcia, jak wskazuje psychologia, towarzyszy również nabywcy przy zakupie produktu (usługi) i odnosi się do niepewności towarzyszącej jego decyzjom. W tym przypadku oznacza on rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami konsumenta a jego odczuciami po zakupie, skłaniając go do zmiany jednego z elementów. W konsekwencji klient korzysta z innej oferty, lepiej zaspokajającej jego oczekiwania bądź dokonuje weryfikacji własnych oczekiwań i ocen.

⁴⁰ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1998, s. 281

⁴¹ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberther i Ska, Warszawa 1994, s. 35

⁴² N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11

⁴³ R. Haffer, *Satysfakcja ...* op. cit., s. 284

⁴⁴ J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006, s. 182

W literaturze spotkać można kilka modeli ilustrujących powstawanie u nabywcy poczucia satysfakcji lub jej braku. Są nimi: model confirmacyjny, dysconfirmacyjny, model sprawiedliwości wymiany oraz podejście emocjonalne.

Zgodnie z modelem confirmacyjnym o satysfakcji bądź też jej ewentualnym braku decyduje zgodność lub niezgodność oczekiwań, z rzeczywiście uzyskanym produktem czy usługą. Przyczyną poswatacia stanu niezadowolenia jest sytuacja, kiedy nabywca posiada odczucie, iż zakupiony produkt lub usługa, nie są warte wydanych pieniędzy, zatem w przekonaniu konsumenta istnieje rozbieżność pomiędzy tym, co spodziewał się otrzymać i tym co faktycznie otrzymał. Zgodnie z założeniami modelu confirmacyjnego nie należy rozbudzać u potencjalnych nabywców nadmiernych oczekiwań, gdyż konsument, który nie ma żadnych oczekiwań przed kontaktem ze sprzedawcą, nie odczuwa ani zadowolenia, ani też niezadowolenia. Co więcej, nabywca nie odczuwający żadnych rozbieżności powinien być usatysfakcjonowany.

Odmiernym podejściem charakteryzuje się model dysconfirmacyjny, zgodnie z którym oczekiwania nie koniecznie muszą poprzedzać stan satysfakcji lub jej ewentualny brak.⁴⁵ Według założeń tego modelu wyróżnia się dwa zasadnicze rodzaje rozbieżności między oczekiwaniami konsumenta a jego późniejszym doświadczeniem, którymi są: rozbieżność negatywna – powodująca negatywne zaskoczenie nabywcy (oczekiwania wyższe niż doświadczenie rzeczywistości), oraz rozbieżność pozytywna – wywołująca pozytywne zaskoczenie. Brak tych rozbieżności prowadzi do powstania stanu obojętności, kiedy nie występuje ani pozytywne, ani negatywne zaskoczenie.

Model sprawiedliwości wymiany opiera się na założeniu, iż nabywca porównuje swoje koszty i osiągnięte zyski z kosztami i zyskami strony sprzedającej. W sytuacji, kiedy stosunek korzyści konsumenta z korzystania z oferty sprzedawcy, do nakładów, które musiał ponieść jest sprawiedliwy, wtedy mówi się o satysfakcji. Relacja zysków i kosztów sprzedającego oraz konsumenta powinny być w przybliżeniu równe. Kiedy współczynnik ten jest dla konsumenta mniej korzystny – doznaje on wrażenia niesprawiedliwości wymiany, co prowadzi do odczucia niezadowolenia.

Ostatnim z wymienionych modeli jest model emocjonalny, określający satysfakcję, jako odczuwanie pozytywnych reakcji emocjonalnych, które wywołane są oceną produktu lub usługi⁴⁶. Zatem na odczucie owej satysfakcji ma wpływ rezultat użycia lub konsumpcji produktu (usługi), co może wywołać u konsumenta dwojaki sposób reakcji: pozytywny bądź

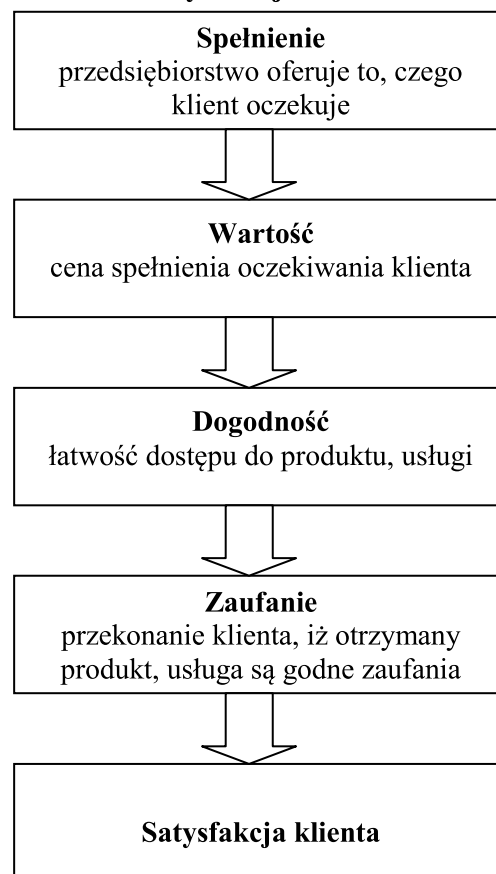
⁴⁵ T. Tyszka, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 454

⁴⁶ A. Jachnis, J.F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Branta, Bydgoszcz 1998, s. 173

negatywny. Nabywca może być zadowolony z produktu, przy jednoczesnym niezadowoleniu z jakiejś jego konkretnej cechy. Generalnie im więcej emocji u nabywcy wywołuje produkt (usługa), tym bardziej motywujące staje się działanie wywołane przez odczuwaną satysfakcję lub niezadowolenie.

Przedstawione powyżej koncepcje uzupełniają się wzajemnie, dlatego w celu lepszego zrozumienia satysfakcji konieczne wydaje się spojrzenie z różnych punktów widzenia. Reasumując można stwierdzić, iż w ocenie satysfakcji kumulują się wrażenia oraz emocje, jakie powstają w konsekwencji zakupu, konsumpcji bądź użycia produktu, doświadczenia usługi, oczekiwania odnoszące się do zakupionego produktu (usługi) a także ocena sprawiedliwości wymiany między sprzedającym a nabywcą. Ogólny schemat dochodzenia do satysfakcji klienta prezentuje poniższy rysunek.

Rysunek 4 Etapy dochodzenia do satysfakcji klienta

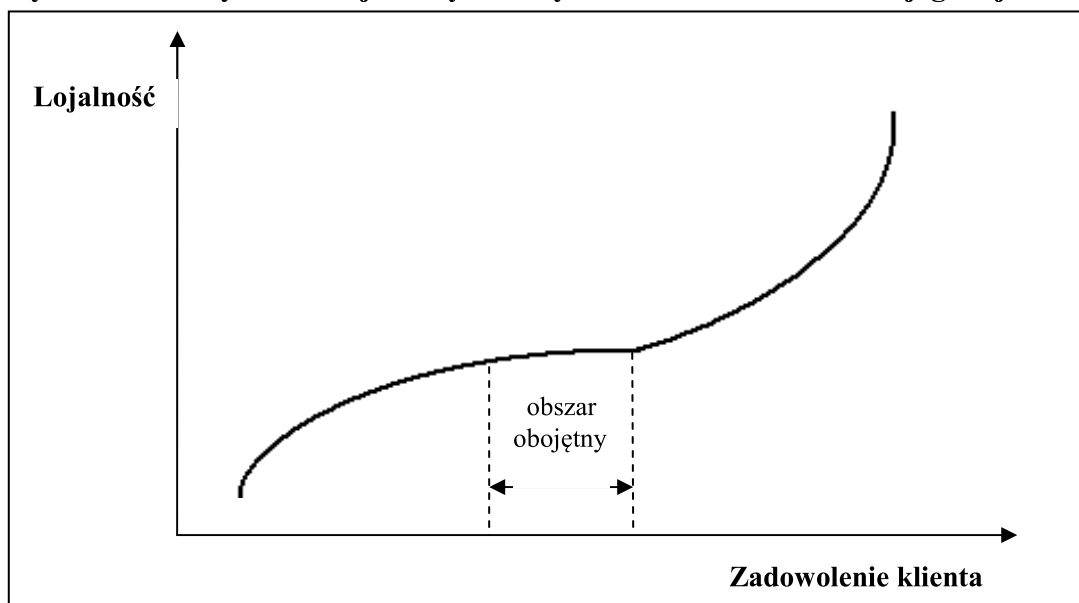


Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek”, Warszawa 2004, nr 6, s. 3

Niewątpliwie wysoki stopień zadowolenia klienta sprzyja powstawaniu silnych, emocjonalnych związków z daną organizacją, które wykraczają poza jedynie racjonalne preferencje. W taki właśnie sposób kształtuje się lojalność konsumenta. Związek pomiędzy poziomem zadowolenia klientów a poziomem ich lojalności przedstawić można za pomocą funkcji (rysunek 5).

Współcześnie osiągnięcie wysokiego poziomu sprzedaży, który stanowi jedynie krótkookresowy cel działań marketingowych przestaje już wystarczać, gdyż nie zabezpiecza długookresowych interesów przedsiębiorstwa. Bowiem długofalowy sukces oraz wysoka rentowność firmy uwarunkowane są poziomem zadowolenia konsumenta bezpośrednio po dokonaniu zakupu oraz w dłuższym okresie użytkowania produktu, zdeterminowanych jego specyfiką i właściwościami.

Rysunek 5 Związek funkcjonalny między zadowoleniem klienta a jego lojalnością



Źródło: J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s.83

Przekształcające się otoczenie, sektora bankowego oraz zmiany zachowań klientów bankowych, powodują, iż niektóre instrumenty marketingu-mix zyskują na znaczeniu w procesie kształtowania satysfakcji klienta. Duża swoboda w podejmowaniu decyzji przez strony transakcji rynkowych powoduje, iż obecnie podmioty gospodarcze zmuszane są maksymalizować swoje wysiłki w celu pozyskania możliwie największej liczby nabywców

poprzez jak najlepsze zaspokojenie ich potrzeb⁴⁷. Zmiana punktu odniesienia działalności banków staje się widoczna w podejmowanych przez nie działaniach marketingowych. J. Harasim uważa, iż strategia banku ma charakter marketingowy, jeżeli przy wykorzystaniu narzędzi marketingowych prowadzi do zaspokojenia potrzeb oraz oczekiwań nabywców⁴⁸. Dlatego też, wszystkie elementy marketingu-mix (produkt, cena, dystrybucja, promocja oraz czynnik ludzki) mają wpływ na kształtowanie się poziomu satysfakcji klienta.

Działania marketingowe rozumiane mogą być zatem, jako elementy wykorzystywane w celu przyciągnięcia nowych klientów, bądź wspomagające sprzedaż dla maksymalizacji dochodów w krótkim przedziale czasowym. Jednak instrumenty marketingowe mogą stawać się również narzędziami, jakie służą tworzeniu pożądanej przez klientów jakości usług, a także kreowaniu oraz wzmacnianiu ich lojalności.

W odniesieniu do działalności bankowej przedmiotem wymiany jest produkt bankowy lub usługa bankowa. Celem strategii produktu jest skonstruowanie oferty najlepiej zaspokajającej potrzeby klientów. Do podstawowej grupy produktów bankowych zalicza się: rachunki, karty, kredyty oraz depozyty. Poszerzanie oferty stwarza możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Banki uniwersalne zdobywają przewagę dzięki kompleksowemu zaspokajaniu potrzeb klientów dotyczących usług bankowych, bądź szerzej – finansowych (ubezpieczenia, inwestycje leasingowe). Poszerzanie i pogłębianie oferty umożliwia lepsze dopasowanie do potrzeb i wymagań klientów. Mniejsze banki często wybierają strategię głębokiego asortymentu, polegającą na obraniu jednego kluczowego segmentu czy linii konkretnych produktów, jaka może się stać źródłem przewagi konkurencyjnej. Przykładem mogą być tutaj banki samochodowe, których przedmiotem działania jest kredytowanie zakupu samochodów.

Strategia innowacji produktowych pozwala bankom wzmacniać więzi z dotychczasowymi klientami, poprzez zaspokajanie w lepszy sposób ich potrzeb, bądź dzięki szybszej odpowiedzi na zmieniające się potrzeby. Strategia ta przynosi jednak stosunkowo krótkotrwałe korzyści konkurencyjne, gdyż brak ochrony prawnej z reguły powoduje, iż nowo wprowadzona oryginalna usługa, w krótkim okresie staje się częścią oferty innych podmiotów.

Marka produktu może mieć również istotne znaczenie w kształtowaniu poziomu satysfakcji nabywcy. Główną funkcją marki jest identyfikacja usługi, produktu, co pozwala na

⁴⁷ D. Gadowska, *Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych*, red. J. Kudła, K. Opolski, CEDEWU.PL Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2006, s.29

⁴⁸ J. Harasim, *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2004, s. 52

ich odróżnienie od ofert konkurencyjnych. Marka stanowi poniekąd swoistą obietnicę, iż usługa posiada określone, niezienne cechy, spełniające oczekiwania klienta. Mogą one posiadać charakter właściwości racjonalnych lub emocjonalnych, rzeczywistych, lub pozornych, realnych bądź nieuchwytnych⁴⁹. Odpowiednie wypromowanie marki długo jeszcze może przyciągać nowych klientów, mimo iż sam produkt nie stanowi już nowości na rynku, a znajduje się w fazie dojrzałości, a nawet schyłkowej.

Jeden z głównych celów strategii marketingowej to pomniejszenie znaczenia ceny produktu w procesie podejmowania decyzji o zakupie. Ceną produktu bankowego określa się część zasobów nabywcy, jaka wyraża się w wartościach pieniężnych, z których jest skłonny zrezygnować w miejsce potencjalnej korzyści oferowanej przez produkt bankowy⁵⁰. Elementy marketingu obejmujące: politykę produktu, markę dystrybucję, promocję oraz jakość obsługi, powinny dodawać nowych wartości usłudze, w taki sposób, aby cena nie była czynnikiem decydującym w procesie zakupu. Jednak z punktu widzenia nabywcy, zestawienie wartości, czy też użyteczności produktu oraz jego ceny, powinno być dla niego jak najbardziej korzystne i opłacalne. Polityka cenowa w istotny sposób wpływa na pozycje konkurencyjną banku, ponieważ kształtuje popyt na usługi oraz jego udział w rynku. Dbalność o wysoki poziom satysfakcji klientów wyraża się w przejrzystości oraz rzetelnej informacji na temat pobieranych przez bank opłat i prowizji. Jeszcze do niedawna powszechnie stosowaną praktyką było zwiększanie prowizji i opłat za czynności bankowe bez informowania o tym dotychczasowych klientów. Postępowanie takie jest sprzeczne z etykietą działalności bankowej, ale przede wszystkim nie służy zapewnieniu satysfakcji klienta oraz z całą pewnością nie buduje jego lojalności do danej instytucji. Przekazywanie informacji przez bank kształtuje oczekiwania klienta, natomiast jej brak zakłóca równowagę między tym, czego klient się spodziewał, a tym, co faktycznie otrzymał.

Najbardziej powszechnym systemem dystrybucji banków w Polsce są wciąż jeszcze tradycyjne oddziały. Od kilku lat zauważalna jest jednak tendencja spadkowa, głównie oddziałów w segmencie banków komercyjnych. Przyczynami takiego stanu rzeczy są m.in.: konsolidacja sektora, pogarszająca się koniunktura, redukcje kosztów, oraz rozwijające się dynamicznie inne substytucyjne kanały dystrybucji, które znacząco ograniczają koszty działalności banku. Liczba dużych oddziałów o dużej powierzchni i z licznym personelem jest ograniczana, natomiast coraz częściej otwierane są małe placówki, gdzie pracuje kilka osób.

⁴⁹ G. Światowy, M. Pluta-Olearnik, *Kreowanie lojalności klientów przez markę i jakość usług*, [w:] *Marketing: Przełom wieków*, K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś (red.), Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 52

⁵⁰ I. Mazurkiewicz, *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002, s. 141

W celu zwiększenia dostępności do swoich usług banki zaczynają wychodzić naprzeciw swoim klientom i otwierają małe filie, punkty kasowe oraz bankomaty na: osiedlach mieszkaniowych, w centrach handlowych, kinach, czy też różnego rodzaju urzędach itp.

Obecnie zdecydowana większość banków posiada w swojej ofercie rachunki z dostępem przez Internet. Wśród elektronicznych kanałów dystrybucji wyróżnia się systemy *home bankingu*, wymagające instalacji specjalistycznego oprogramowania, które umożliwia bezpośrednie połączenie z bankiem. W ostatnich latach obserwujemy szybki wzrost liczby klientów banków wirtualnych. Często posiadają one bardzo atrakcyjną ofertę (korzystne oprocentowanie, minimalne koszty, wygodny sposób korzystania i dostępu do usług), dlatego można się spodziewać dalszego wzrostu zainteresowania ofertą takich podmiotów.

Dostęp do usług bankowych przez Internet stanowi odpowiedź na zmieniające się potrzeby klientów. Jednak z punktu widzenia marketingu relacji powinien być to jedynie uzupełniający kanał dystrybucji. Strategia budowania trwałych więzi z klientem wymaga bowiem bezpośredniego kontaktu, pozwalającego stworzyć atmosferę bliskości, zażyłości, który umożliwia reagowanie w czasie rzeczywistym na pojawiające się problemy, a także pozwala na oddziaływanie w sposób bezpośredni na świadczoną usługę oraz proces decyzyjny klienta.

Działania promocyjne banków obejmują szereg przedsięwzięć, których celem jest przekazanie informacji o ofercie i przede wszystkim zachęcenie do skorzystania z niej. Bardzo często banki stosują promocję w postaci czasowo korzystniejszych warunków finansowych (np. opłat, prowizji, bezpłatnej karty kredytowej). Innymi narzędziami wykorzystywanymi przez banki są tzw. pozorne promocje - to jest manipulowanie cenami. Celem przyciągnięcia jak największej liczby klientów banki podają do publicznego przekazu informacje, które nie są do końca prawdziwe, bądź dotyczą jedynie wąskiej grupy potencjalnych klientów.

Powszechnie wykorzystywanym działaniem promocyjnym jest również reklama, która w bankowości posiada specyficzny charakter⁵¹. Z uwagi na niematerialność usługi bankowej, nie można jej przedstawić bezpośrednio, a jedynie za pomocą symboli (pracownik obsługi, banknoty, klient na wakacjach itp.). Poza tym, usługa bankowa jest wysoce homogeniczna, dlatego też reklama nie powinna skupiać się na samej usłudze, lecz na przekazaniu pozytywnego wizerunku banku⁵². Do grupy najczęściej stosowanych form reklamy banków należą: reklama prasowa, wydawnicza, pocztowa, plakatowa i telewizyjna.

⁵¹ J.W. Wiktor, *Promocja: system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 148

⁵² U.C. Swoboda, *Bankowość detaliczna*, CeDeWu, Warszawa 2000, s. 205

Istotną rolę w strategii promocji banku pełni wizerunek oddziałów banku i jego personelu. Do najczęściej wykorzystywanych elementów strategii promocji przy organizowaniu kompleksowej usługi bankowej należą: reklama zewnętrzna, wewnętrzna, tablice, broszury oraz ulotki informacyjne, ubiór pracowników obsługi, jawność ich danych osobowych (identyfikatory), oraz zachowanie pracowników obsługi. Wszelkie środki promocji bankowej, prócz niewątpliwych korzyści dla banku, pełnią jednocześnie funkcję informacyjną i dlatego też są jednym z czynników wpływających na zadowolenie klienta.

Punktem wyjścia wszelkich działań projakościowych, czyli mających na celu zapewnienie możliwie wysokiej jakości usług, jest usytuowanie klienta w centrum zainteresowania organizacji, która nakierowana jest na spełnianie jego oczekiwań oraz potrzeb. Główne hasła obowiązujące w orientacyjnym podejściu do klienta mówią, iż klient⁵³:

- stanowi najważniejszą osobę w każdej działalności,
- nie przeszkadza w pracy, lecz jest jej celem,
- nie jest zależny od banku, to firma zależy od niego,
- jest częścią organizacji, a nie osobą z zewnątrz,
- przychodzi z własnymi potrzebami i życzeniami a celem banku jest je zaspokajać,
- zasługuje na tyle uprzejmości i uwagi ile tylko pracownik obsługi jest mu w stanie poświęcić.

Deklaracje zawarte w misjach, strategiach oraz liczne działania projakościowe współcześnie funkcjonujących banków, dowodzą, iż wiele z nich zdaje sobie sprawę z faktu, iż sukces organizacji w dużej mierze uzależniony jest od zadowolonych oraz lojalnych klientów. Jednak bardzo często jakość pozostaje jedynie w sferze idei, nie przekładając się na rzeczywistą poprawę oceny samych klientów.

1.4 Standardy obsługi klienta

Jednym z najistotniejszych dla firmy usługowej elementów zróżnicowania jest jakość obsługi klienta. Wraz z upływem czasu nabywcy stają się coraz bardziej wymagający, a najbardziej domagają się wyższego standardu obsługi. Obsługa klienta jest jednym z najbardziej niedocenianych i niewykorzystywanych broni w biznesowym arsenale dwudziestego pierwszego wieku. Wiele firm stara się nadrobić zaległości w tej dziedzinie,

⁵³ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 2

uświadamiając sobie, iż poprawa jakości obsługi może zadecydować o jej przetrwaniu w warunkach bardzo ostrej konkurencji.

Wybrane cechy procesu świadczenia usługi	Czynniki kształtujące jakość obsługi
Niematerialny charakter	Materialny dowód jakości Materiały promocyjne (broszury, katalogi, gadżety), wygląd reprezentanta firmy, rekwizyty reprezentanta firmy, próbki produktu, produkt
Jakość obsługi jako ciągły proces	Standaryzacja kontaktu z klientem Uprzejmość (również telefoniczna, listowna), prezentacja oferty, utrzymywanie kontaktu z klientem, wizytówki
Klient jako kontroler jakości	Normy jakościowe zbudowane według oczekiwań klienta Rozpoznanie potrzeb klienta (wywiady, sondaże), przyjmowanie reklamacji

Tabela 4 Czynniki kształtujące jakość obsługi klienta

Źródło: E. Szemborska, *Anatomia sukcesu*, „Zeszyty Finansowe”, nr. 6, s. 19

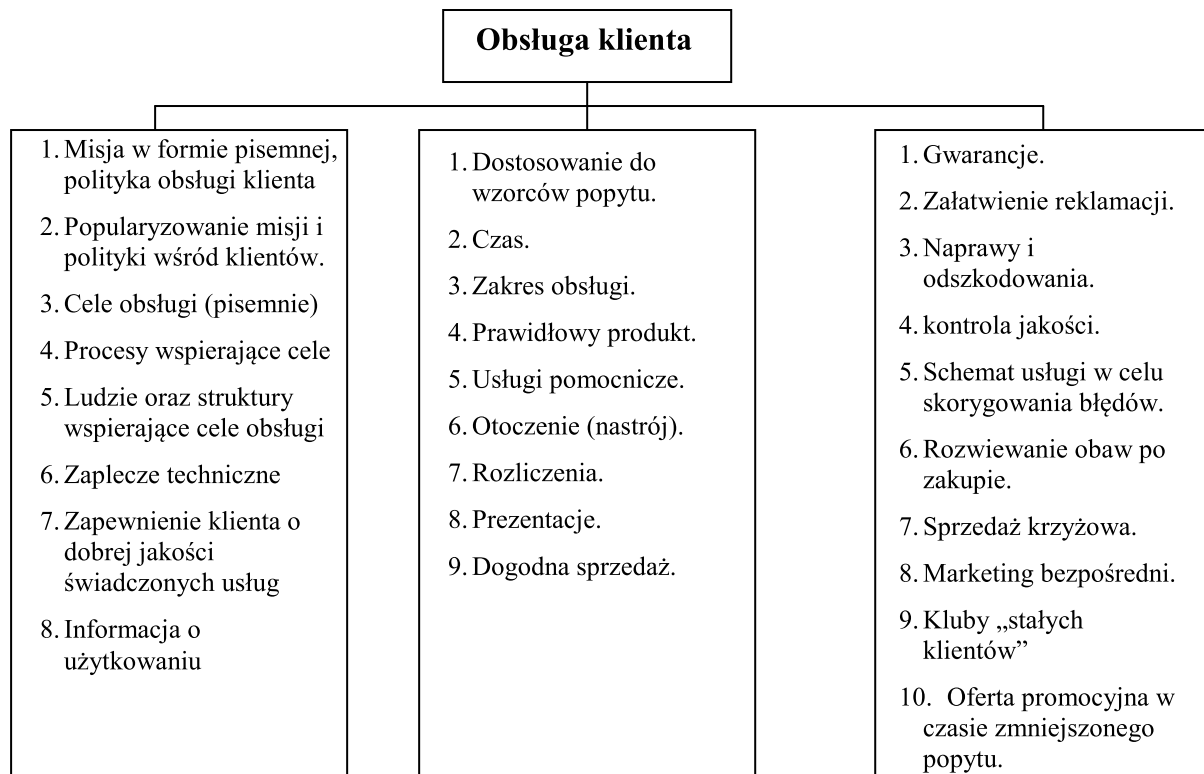
Obsługa klienta jest sztuką służenia klientowi⁵⁴. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji tego procesu. Zdaniem A. Payne termin obsługa klienta jest znacznie szerszy, gdyż obejmuje on także budowanie więzi z klientami, innymi rynkami lub też grupami, które prowadzą do długotrwałych, korzystnych dla obu stron kontaktów a także wspieranie pozostałych elementów marketingu-mix⁵⁵. Główne elementy obsługi klienta przedstawia rysunek 6.

Z badań przeprowadzonych przez J. Dunckel oraz B. Taylor'a wynika, iż zdecydowana większość ludzi zapytanych, na czym polega dobra obsługa klienta odpowie, co ich zdaniem dobra obsługą nie jest. Powszechnie znane są bowiem opowiadania o tasiemcowych kolejkach, obojętnych urzędnikach, niegrzecznych kelnerach, zagubionym bagażu, czy też paniach urzędniczkach przesiadujących na niekończących się przerwach śniadaniowych.

⁵⁴ W. W. Larson, *Obsługa klienta, praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, „K.E.Liber”, Warszawa 2003, s. 3

⁵⁵ A. Payne, op. cit., s. 218

Rysunek 6 Elementy obsługi klienta



Źródło: A. Payne, *Marketing usług*, ...op. cit., s. 218

Czym zatem jest ta dobra obsługa klienta? Ogólnie obsługę klienta, czyli dobre stosunki z klientelą firmy opisać można jako pewnego rodzaju oczekiwania ze strony klienta, który liczy na to, że⁵⁶:

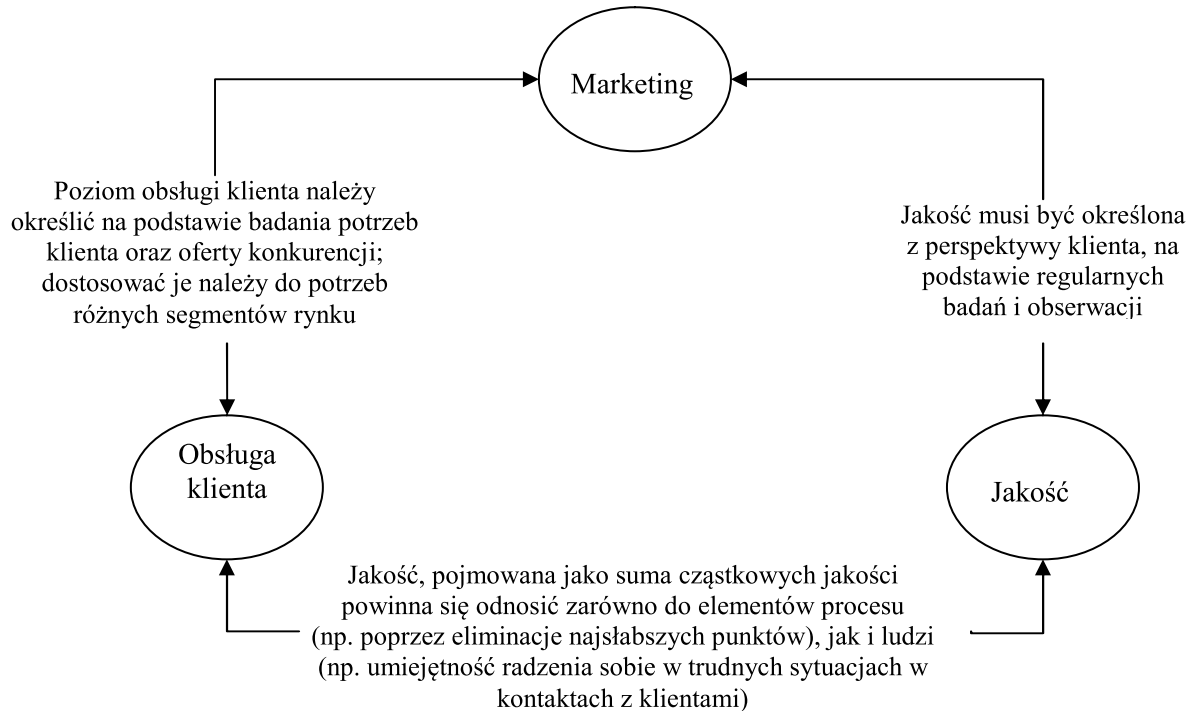
- produkt przyniesie obiecywane korzyści,
- usługa zostanie wykonana na obiecywanym poziomie,
- w sytuacji, kiedy jego oczekiwania nie zostaną spełnione, usługodawca bądź producent uczynią zadość swym obietnicom.

Dobrą obsługą klienta jest trwały oraz zadawalający obie strony kontakt pomiędzy dwiema jednostkami – firmą i nabywcą. Zagadnienia związane bezpośrednio z doskonaleniem orientacji na klienta odnoszą się głównie do relacji między przedsiębiorstwem a klientem. Znaczącą rolę odgrywa tutaj omówiony już wcześniej marketing partnerski, gdyż dzięki niemu następuje integracja trzech elementów: jakości, obsługi klienta oraz marketingu⁵⁷. Tę specyficzną zależność prezentuje poniższy rysunek.

⁵⁶ J. Dunckel, B. Taylor, *Profesjonalny system obsługi klienta; Strategie wiodące do sukcesu*, Wydawnictwo M&A Communications Polska Sp. z o.o., Kraków 1996, s. 19

⁵⁷ A. Payne, op. cit., s. 261

Rysunek 7 Wzajemne powiązanie między marketingiem, jakością oraz obsługą klienta



Źródło: A. Payne, op. cit., s. 261

Ze względu na niematerialność oraz nierozdzielność usług bankowych obsługa klienta ma – w porównaniu z innymi firmami przemysłowymi – najczęściej dużo większe znaczenie. Poziom obsługi klienta bankowego ma charakter złożony. Bezpośrednio wiąże się z zadowoleniem klientów, ponieważ to oni wydają ostateczną ocenę tejże jakości. Negatywna ocena zazwyczaj skutkuje rezygnacją klienta z usług banku, dlatego banki stają przed koniecznością antycypacji potrzeb klientów oraz zaspokajania ich w taki sposób, aby osiągnęli oni możliwie wysoki poziom zadowolenia⁵⁸.

Podobnie jak w przypadku działalności marketingowej wielu firm usługowych, która nie zapewniła im pożądanego poziomu dbałości o klienta, także liczne przedsiębiorstwa nie doczekały się sukcesu zainicjowanych programów poprawy jakości oraz obsługi klienta. Pomimo nastania czasów zarządzania jakością, firmy usługowe najczęściej oceniają ją wciąż jeszcze poprzez pryzmat własnych kryteriów oceny, zamiast spróbować ocenić ją z punktu widzenia klienta.

Tajemnicą sukcesu wielu światowych przedsiębiorstw jest pełna koncentracja na potrzebach swoich klientów. Nie dotyczy to powierzchownych działań jak przykładowo: wydać jak najwięcej środków na dobrą reklamę, dzięki której klient uzna daną firmę za

⁵⁸ 7. Roszkowski, op. cit., s. 162

najlepszą, lecz o to, aby na każdym etapie działalności organizacji uwzględniać potrzeby własnych klientów. Istotne jest budowanie autentycznej kultury działania, która sprawi, iż pracownikom zależeć będzie na poznaniu, zrozumieniu oraz spełnieniu oczekiwań konsumentów. Taka kultura pracy zasadniczo różni się od tradycyjnego podejścia do klienta, według którego klientowi zależy głównie na tym, aby uzyskać możliwie najlepsze warunki finansowe. Dobrze przyjęć zasadę, że kadra pracownicza działa dla dobra swojej organizacji poprzez działanie dla dobra swoich klientów⁵⁹.

Punktem wyjścia w kształtowaniu pożądanej jakości obsługi klienta bankowego jest rozpoznanie jego potrzeb oraz postrzeganie adresowanej do niego oferty poprzez pryzmat korzyści, jakie może on otrzymać. Nowoczesne technologie wykorzystywane w usługach bankowych sprzyjają temu, iż pracownicy obsługując klienta koncentrują się na technicznych aspektach obsługi, uwzględniając przy tym jedynie punkt widzenia banku, pomijając takie oczekiwania klienta jak: bezpieczeństwo, wygoda czy też poczucie wyjątkowości. Natomiast klient zainteresowany jest maksymalizowaniem swoich korzyści z usługi.

Dla banku niezwykle istotne jest przygotowanie odpowiedniego programu, którego realizacja znacząco przyczynia się do podniesienia jakości obsługi klienta. Program taki powinien obejmować⁶⁰:

- rozpoznanie oraz wyliczenie cech usługi bankowej istotnych dla klienta (np. określony limit kredytu w rachunku osobistym, karta bankomatowa do konta osobistego),
- podkreślenie korzyści, jakie wynikają z konkretnych cech usługi bankowej (np. limit kredytu – możliwość kontroli stanu zadłużenia w koncie, karta bankomatowa – możliwość korzystania ze środków pieniężnych zgromadzonych na koncie poza godzinami otwarcia placówki),
- wprowadzenia oraz kontrola standardów świadczenia usługi,
- szkolenia pracownicze zakresie sprawnej i kulturalnej obsługi klienta bankowego.

Aby zapewnić wysoki poziom obsługi klienta w banku jak i poza placówką bankową potrzebne są nowe rozwiązania w obrębie sprzedaży bezpośredniej prowadzonej przez personel bankowy. Dotychczas stosowany sposób prowadzenia sprzedaży, wciąż jeszcze obowiązujący w dużych bankach detalicznych, polega na biernym oferowaniu usług bankowych, przede wszystkim klientom indywidualnym. Pracownicy obsługi klienta oraz

⁵⁹ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010, s. 166

⁶⁰ M. Pluta-Olearnik, op. cit., s. 108

kasjerzy usytuowani w coraz lepiej wyposażonych salach operacyjnych banku biernie wyczekują na klientów, spełniając wyłącznie podstawowe wymogi dobrej obsługi (w miarę możliwości szybką obsługę oraz uprzejmość). W warunkach pojawiania się różnorodnych ofert konkurencji, postępujących zmian oczekiwań klientów indywidualnych a tym bardziej instytucjonalnych (zaliczanych do atrakcyjnych segmentów klientów) działania takie nie są już wystarczające. Zatem zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klientów różnych segmentów powinno uwzględniać:

- tradycyjny sposób obsługi klienta – „przez ladę”, w kierunku stopniowej automatyzacji czynności odnoszących się do tzw. klienta masowego (generującego wysokie koszty obsługi przy relatywnie niskiej efektywności transakcji),
- aktywną obsługę klienta, zindywidualizowaną poprzez wprowadzanie profesjonalnie przygotowanego stanowiska opiekuna klienta, w celu zapewnienia indywidualnej obsługi klientom, którzy reprezentują atrakcyjne, dochodowe dla banku segmenty podmiotów gospodarczych oraz klientów indywidualnych. Do podstawowych zadań opiekuna klienta należy przede wszystkim: rozpoznanie oraz analiza potrzeb klienta, obsługa bieżąca klientów, aktywna sprzedaż usług bankowych, pełnienie funkcji doradczych i docelowo zarządzanie portfelem klienta.

Organizacja obsługi klienta w banku to istotny element pozwalający na dokonywanie porównań między placówkami danego banku, a przede wszystkim czynienie takich porównań z konkurencją. Jednak kontakt klienta z konkretnym oddziałem banku rozpoczyna się o wiele wcześniej niż na sali operacyjnej. Z punktu widzenia marketingowego bardzo ważne są elementy wizerunku zewnętrznego, związane z dostępnością do placówki (np.: lokalizacja, parking, godziny otwarcia) oraz z wyglądem budynku (widoczność, architektura placówki, oznakowanie). Profesjonalne podejście do wizerunku zewnętrznego jest przejawem konsekwencji w stosowaniu przyjętych w organizacji bankowej rozwiązań dotyczących wizualnej identyfikacji (określony kolor, logo, stylistyka napisów).

Całościowy wizerunek banku to również jego wnętrze, czyli wygląd i wystrój sali operacyjnej oraz pracowników tzw. pierwszej linii, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami. W przypadku pracowników bankowych, zazwyczaj obowiązują mniej lub bardziej sprecyzowane zasady wyglądu i zachowań, dotyczące zwłaszcza⁶¹:

- noszonych strojów (w miarę ujednolicony strój lub umundurowanie),
- używania identyfikatora z imieniem, nazwiskiem oraz stanowiskiem służbowym,

⁶¹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 25

- zewnętrznego wyglądu (makijaż, fryzury, ozdoby),
- technik zachowania wobec klientów (w zależności od danej sytuacji sprzedażowej),
- struktury wieku (przykładowo w placówkach umiejscowionych w centrach handlowych zatrudniani są młodzi, ofensywni ludzie).

Wyrazem dbałości banku o odpowiednią jakość obsługi klienta jest wprowadzenie standardów obsługi klienta. Standardem określa się wzorzec wykonania jakiejś czynności, w tym konkretnym przypadku będzie to zatem wzorzec określający prawidłową obsługę klienta. Standardy obsługi klienta stanowią niezbędne narzędzie, jakie zapewnia wysoką oraz jednolitą jakość obsługi klienta. Wprowadzenie standardów to sposób na uzyskanie powtarzalnych i pożądanых zachowań w dużych firmach. Bowiem im większa organizacja oraz liczba pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami, tym trudniej zagwarantować wysoki poziom obsługi, w przypadku nie posiadania znormalizowanych oraz opisanych standardów obsługi.

Banki wprowadzają standardy obsługi klienta, aby zagwarantować klientom osiągnięcie satysfakcji z oferowanego poziomu obsługi, a tym budować grupę lojalnych klientów.

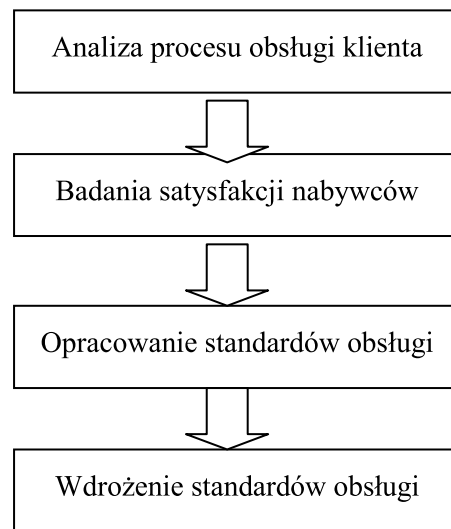
Standaryzacja obejmuje zarówno elementy dotyczące obsługi interpersonalnej (dotyczące zachowań osób, które uczestniczą w procesie obsługi klienta) jak i obsługi logistycznej (związanej z procesami realizacji zamówienia, jak np.: czas reakcji na zapytanie klienta poprzez Internet). Standardy obsługi interpersonalnej często nazywane są standardami miękkimi, natomiast standardy obsługi logistycznej - standardami twardymi⁶².

O wiele trudniej zrealizować standardy obsługi interpersonalnej, gdyż stanowi ona skomplikowany proces, który trudno zharmonizować. Konieczne jest bowiem ujednoczenie wszystkich zachowań pracowników, którzy zaangażowani są w proces obsługi.

Celem analizy procesu obsługi klienta jest weryfikacja pojedynczych etapów procesu obsługi klienta, rozpoznanie słabych stron dotychczas obowiązującego w organizacji systemu obsługi klienta oraz zbadanie stopnia realizacji celów w obszarze obsługi klienta. Niezbędne jest tutaj przeanalizowanie wszelkich procedur, zachowań oraz rutynowych działań, jakie składają się na proces obsługi klienta.

⁶² K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 97

Rysunek 8 Etapy procesu standaryzacji obsługi



Źródło: S. Strojny, *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, LOGFORUM, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu, Poznań 2008, nr 1, s.8

Na etapie badania satysfakcji klientów gromadzone są informacje na temat ich zadowolenia a także następuje identyfikacja oczekiwań dotyczących obsługi. Nieodłącznym elementem etapu jest przeprowadzenie badań marketingowych w zakresie satysfakcji klientów⁶³. Szczegółowo problematyka ta zostanie omówiona w rozdziale II.

Po zakończeniu procesów związanych z analizą dotychczasowych działań dotyczących obsługi klienta oraz zebraniu i przeanalizowaniu informacji uzyskanych w wyniku badania satysfakcji, realne jest zainicjowanie prac związanych z wykreowaniem nowych standardów obsługi. Niezbędne jest zainicjowanie zmian w dotychczasowych procedurach odnoszących się do obsługi. W następnej kolejności przystąpić można do konstruowania księgi standardów, czyli dokumentu, który zawiera wszelkie możliwe standardy zachowań kadry pracowniczej w kontaktach z klientami. Zazwyczaj takie standardy obejmują ubiór pracowników oraz w głównej mierze zasady postępowania na kolejnych etapach rozmowy z klientem. Najczęściej zawierają takie elementy jak np.: procedurę powitania klienta, zasady prezentacji przedsiębiorstwa oraz jego oferty, zasady stawiania pytań klientowi, czy też zasady związane ze zbijaniem obiekcji klienta itp.⁶⁴

Wdrożenie standardów obsługi klienta stanowi ostatni etap procesu standaryzacji. Z perspektywy sukcesu całego procesu standaryzacji etap ten ma on kluczowe znaczenie. Na

⁶³ N. Lake, K. Hickley, *Podręcznik obsługi klienta*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2005, s. 180

⁶⁴ S. Strojny, op. cit., s.8

etapie tym należy zapoznać z nowymi standardami wszystkich pracowników, którzy związani są z obsługą klientów, zorganizować szkolenia na temat znajomości nowych procedur, jak i zachowań wymaganych podczas obsługi. Pracownicy powinni zrozumieć sens wprowadzenia w struktury organizacji takich standardów oraz nauczyć się ich swobodnego używania, a w tym celu najlepiej posłużyć się ćwiczeniami na sali szkoleniowej. Potem następuje uruchomienie nowych procedur obsługi oraz rozpoczęcie nadzoru nad ich wdrożeniem.

Podstawowe korzyści ze stosowania standardów obsługi klienta obejmują:

1. Korzyści dla klienta:

- jasne oczekiwania wobec obsługi,
- poczucie bezpieczeństwa,
- zaufanie
- satysfakcja w kontakcie z doradcą, sprzedawcą.

2. Korzyści dla banku:

- poprawa wizerunku w oczach klientów,
- pozyskiwanie nowych klientów oraz utrzymywanie dotychczasowych,
- satysfakcja klientów oraz wzmacnianie ich lojalności,
- rozwój profesjonalizmu i kompetencji kadry doradczej,
- pozytywne odróżnienie się od konkurencji.

3. Korzyści dla pojedynczego pracownika:

- łatwiejsze nawiązywanie kontaktów z klientami,
- jasny zakres odpowiedzialności,
- racjonalne wykorzystywanie własnego czasu,
- zmniejszenie wątpliwości dotyczących procesu obsługi klienta,
- rozwijanie profesjonalizmu oraz umiejętności interpersonalnych,
- w sytuacji nowego pracownika – łatwiejsze wdrożenie w nowe obowiązki.

Wprowadzenie w ramy organizacji standardów obsługi, bez wątpienia wiąże się z wieloma korzyściami, gdyż stanowi szansę rozwoju pracowników oraz wdrożenia nowych narzędzi. Jednocześnie działanie to niesie za sobą pewne zagrożenia. Wielokrotnie bowiem zdarza się, iż narzucenie konkretnych schematów odnoszących się do zachowań pracownika obsługi skutkuje tym, iż klient ma odczucie sztucznego klimatu, jaki tworzy się podczas obsługi oraz oferowania produktu według jakiegoś szablonu. Wciąż jeszcze stosunkowo rzadko zdarza się, aby pracownicy obsługi podczas rozmowy z klientem badali jego potrzeby.

W większości wypadków skupiają się oni na zaprezentowaniu oferty nie dostosowując produktu czy usługi do indywidualnej potrzeby klienta.

<p style="text-align: center;">Porządek w oddziale:</p> <ul style="list-style-type: none">• sprawdzam czystość podłogi,• na moim biurku znajdują się jedynie dokumenty związane z obsługą obecnego klienta, nie ma zdjęć, maskotek, kubków z napojami, żywności,• nie używam materiałów piśmienniczych z obcym logo,
<p style="text-align: center;">Ubiór:</p> <ul style="list-style-type: none">• zawsze noszę identyfikator,• noszę: jasną koszulową bluzkę (kobieta), jasną koszulę z długim rękawem (mężczyzna),• noszę; żakiet spódnice, spodnie, kostium w stonowanym kolorze, rajstopy (kobieta) spodnie i marynarkę, garnitur w stonowanym kolorze, ciemne skarpety (mężczyzna),• noszę stonowane obuwie dopasowane do stroju (pełne, zakryte palce i pięty),• zawsze mam zadbaną fryzurę oraz dłonie,• KOBIETA: noszę delikatny makijaż i biżuterię (ewentualnie brak)• MĘŻCZYŻNA: zawsze jestem ogolony/mam zadbany zarost.
<p style="text-align: center;">Zachowania pracowników (21 zasad, które w Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego omówione są szczegółowo)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dbam o pozytywne wrażenie klienta w pierwszym kontakcie2. Przygotowuję się do spotkania3. Witam klienta4. Pytam o potrzeby5. Prezentuję rozwiązania6. Pokonuję obiekcje7. Sprzedaję8. Kończę rozmowę9. Prowadzę rozmowę relacyjną10. Zarządzam kolejką11. Przekazuję klienta wyłącznie, kiedy muszę12. Dzwonię do klienta13. Odbieram telefon14. Odbieram telefon podczas obsługi innego klienta15. Przyjmuję reklamacje i skargi16. Podejmuję działania o zatrzymanie klienta, który chce zrezygnować z usługi17. Radzę sobie z żądaniami klienta niemożliwymi do spełnienia18. Radzę sobie z trudnymi zachowaniami klienta19. Radzę sobie z krytyką klienta – zarówno banku jak i mojej osoby20. Radzę sobie z krytyką klienta – krytyka produktu, usługi21. Kultura osobista w mojej codziennej pracy

Tabela 5 Przykład standardów obsługi klienta ING Banku Śląskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez ING Bank Śląski

Sektor usług bankowych zaliczany jest obecnie do grupy najszybciej rozwijających się sektorów w gospodarce polskiej. Z uwagi na dużą konkurencję, działania banków koncentrują się na efektywnej sprzedaży usług. Banki zaczynają zabiegać o klientów, stale dbając o uatrakcyjnienie swej oferty. Dokonujące się zmiany doprowadziły do wzrostu znaczenia marketingu również i w tym sektorze gospodarki. Ze względu na specyficzne cechy usługi bankowej – głównie niematerialność i nierozdzielność - obsługa klienta ma w tym przypadku ogromne znaczenie. Ustalenie oraz utrzymanie odpowiednio wysokiego poziomu obsługi klienta stanowi jeden ze strategicznych celów każdej organizacji. Poziom ten jest istotnym czynnikiem, który decyduje o satysfakcji klienta, bądź jej braku. Zagwarantowanie obsługi na określonym poziomie, zazwyczaj wiąże się z potrzebą wykonania pewnych działań oraz wielu inwestycji. Nie ulega jednak wątpliwości, iż standaryzacja obsługi jest jednym z podstawowych elementów zarządzania procesem obsługi klienta, dlatego też powinna być dokonywana w każdej organizacji, której celem jest budowanie trwałych relacji z klientami.

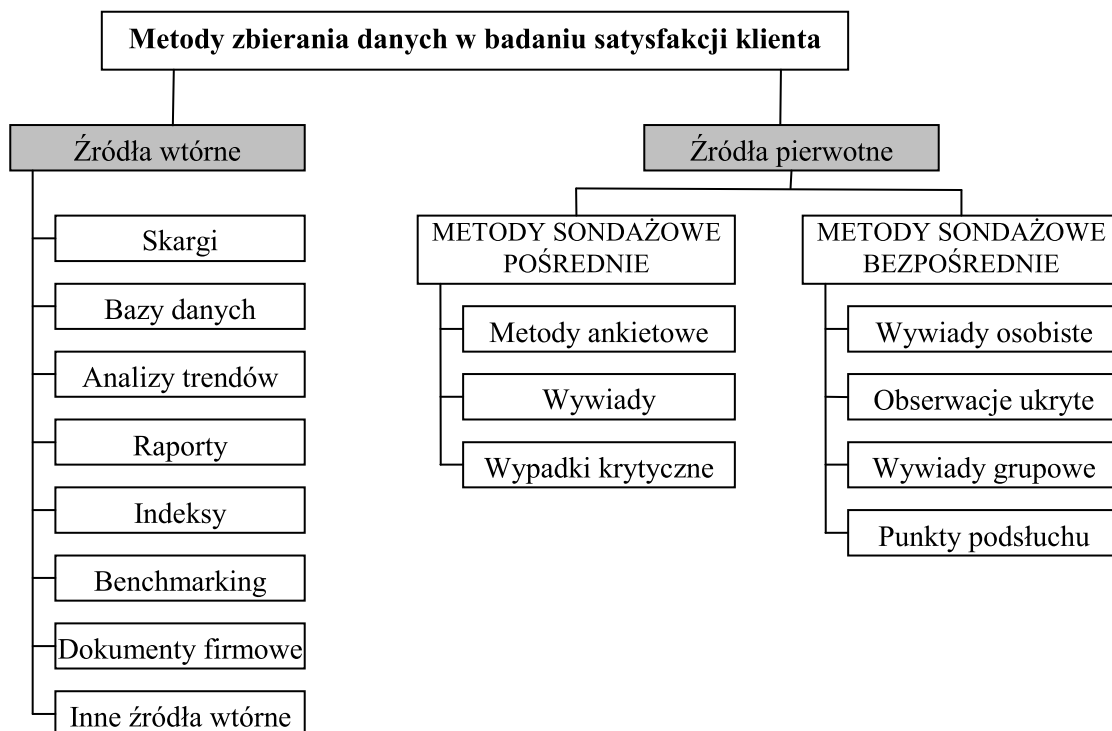
Rozdział II Metodologia badań satysfakcji klienta – wybrane problemy

2.1 Źródła informacji oraz wskaźniki w badaniach satysfakcji klienta

Jakość badań marketingowych w dużym stopniu uzależniona jest od odpowiedniego doboru oraz dostępności źródeł informacji na temat analizowanego zjawiska. Źródła danych w badaniu marketingowym najogólniej można podzielić na: dane wtórne (dostarczające informacji, jakie zebrane zostały w przeszłości do innych celów) oraz dane pierwotne (zbierane bezpośrednio ze źródeł przez osobę przeprowadzającą badanie, są to informacje nowe, wcześniej niedostępne i nigdzie niewykorzystywane)⁶⁵.

Wybór odpowiedniej metody badawczej uwarunkowany jest wyjściowym stanem wiedzy, a przede wszystkim dobrą znajomością istniejących już źródeł informacji, jak i metod, które uruchamiają nowe źródła danych⁶⁶. Metody zbierania danych, jakie stosuje się w ramach badań satysfakcji ogólnie sklasyfikować można za pomocą schematu (rysunek 9).

Rysunek 9 Klasyfikacja metod zbierania danych w badaniach satysfakcji klientów



Źródło: S. Kaczmarczyk, *Zastosowanie badań marketingowych: zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 112

⁶⁵ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe: metody, techniki*, PWE, Warszawa 1999, s. 177, 178

⁶⁶ 7. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 61

Jak łatwo zauważyć, metody zbierania danych w badaniach satysfakcji wyznaczone są m.in. poprzez źródła pochodzenia danych, które decydują o samych metodach pomiaru oraz w konsekwencji o metodach analizy zebranych danych.

Pierwsza grupa metod wykorzystywanych do badań satysfakcji konsumenta dotyczy źródeł wtórnych. Niewątpliwie uzyskanie informacji z tego rodzaju źródeł jest o wiele tańsze, jednakże dane te dostarczają nie tak dokładnych informacji jak ma to miejsce w przypadku źródeł pierwotnych. Zdecydowana większość źródeł wtórnych znajduje się w firmie. Zawarte są one w różnorodnych materiałach oraz publikacjach. Zalicza się do nich m.in.: skargi spontaniczne (w tym reklamacje), różnego rodzaju bazy danych, analizy trendów, wszelkie raporty, indeksy, *benchmarking*, dokumenty firmowe oraz inne źródła wtórne.

Skargi oraz reklamacje trafiają do różnych komórek w organizacji, jednak najczęściej do pracowników pierwszej linii, bezpośrednio obsługujących klientów. Zebrane przez pracownika jednostki badawczej mogą być podstawą do analizy poziomu satysfakcji klientów. Reklamacja zazwyczaj jest skutkiem subiektywnego odczucia niezadowolenia klienta i pojawia się w wyniku powstania rozbieżności pomiędzy jego oczekiwaniami a faktycznie otrzymaną ofertą. Ch. Levelock w swoich licznych publikacjach dotyczących zarządzania firmami usługowymi wielokrotnie podkreśla, iż obsługa skarg oraz zażaleń klientów stanowi niezwykle istotne źródło informacji w systemie tworzenia i utrzymywania satysfakcji nabywców. Szybkość oraz skuteczność reakcji w sytuacji pojawienia się jakichkolwiek niedociągnięć, to główne czynniki warunkujące ponowne wybranie danej firmy oraz jej oferty⁶⁷.

Wewnętrzne bazy danych stanowią kolejny rodzaj źródeł wtórnych, jakie wykorzystywane są do analizy satysfakcji klientów. Dane na temat klientów, pochodzące nawet z historycznie długiego okresu, pozwalają na bliższe poznanie swoich klientów, ich segmentację, dokonanie wszelkich możliwych korelacji, oraz przede wszystkim pozyskanie lojalności usatysfakcjonowanych klientów. Jedyne ograniczenie stanowić mogą w tym przypadku istniejące przepisy o ochronie danych osobowych⁶⁸.

Utworzenie, rozwój oraz wykorzystanie wewnętrznych baz danych uwarunkowane jest kilkoma czynnikami. W pierwszej kolejności należy stworzyć w firmie odpowiedni system zarządzania bazami danych, który wymaga nowoczesnego wyposażenia, oprogramowania oraz doświadczonej grupy ludzi. Po drugie należy przeprowadzić szkolenie

⁶⁷ M. Cichosz, *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Szkoła Główna Handlowa- Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010, s. 82

⁶⁸ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 105-106

dla użytkowników baz danych, aby umieli oni odzyskiwać dane oraz manipulować nimi podczas korzystania z oprogramowania. Często bazy łączą dane pochodzące zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Innym źródłem wtórnym są różnego rodzaju raporty. Przykładowo może to być raport pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem, tzw. pracowników pierwszego kontaktu, którzy dobrze znają ich potrzeby oraz oczekiwania, skargi i reklamacje⁶⁹. Działanie takie umożliwia określenie słabych stron obsługi klienta, jak i przyczyny ich ewentualnego niezadowolenia.

Na szczeblu danego kraju lub regionu, ogólny poziom satysfakcji prezentowany jest w raportach stowarzyszeń przemysłowych oraz branżowych. Najpopularniejszymi w tej dziedzinie miernikami są m.in.: Szwedzki Narodowy Barometr Satysfakcji Klientów, Niemiecki Barometr Satysfakcji oraz Amerykański Indeks Satysfakcji Klientów. Bardziej szczegółowo wskaźniki te zostaną omówione w dalszej części niniejszej pracy.

Benchmarking to metoda, polegająca na porównaniu cech danej firmy z konkurencją, organizacjami wiodącymi w określonym sektorze gospodarki, oraz kopiowaniu sprawdzonych już wzorców działania. Zatem można uznać, iż *benchmarkingiem* będzie w tym konkretnym przypadku porównywanie poziomu satysfakcji własnych klientów, z konkurencją wiodącą prym w danej branży, w celu ustalenia stanu obecnego oraz określenia ewentualnej potrzeby zmian.

Druga grupa metod badania satysfakcji klientów dotyczy źródeł pierwotnych. Wśród nich wyróżnia się: metody sondażowe pośrednie oraz metody sondażowe bezpośrednie. Do metod sondażowych pośrednich zaliczane są powszechnie: metody ankietowe, wywiady telefoniczne, skargi wymuszone i wypadki krytyczne. Natomiast do sondażowych metod bezpośrednich zalicza się wywiady osobiste, obserwacje ukryte, metody komplementarne, wywiady grupowe, oraz tzw. „punkty podsłuchu”.

Metody ankietowe organizacja może przeprowadzić samodzielnie, a następnie wykorzystywać je do określania tendencji długookresowych dotyczących zmian satysfakcji klientów. Satysfakcje można identyfikować na dwa rodzaje: w odniesieniu do konkretnej usługi, jak i procesów związanych z jej świadczeniem, czyli szeroko pojętą obsługą klienta. Aby zebrać dane niezbędne jest stworzenie dobrego instrumentu pomiarowego, w postaci kwestionariusza ankietowego⁷⁰. Opracowanie kwestionariusza stanowi jedno z najważniejszych zadań w całym badaniu ankietowym. Siedmioetapowy proces budowy

⁶⁹ R. Haffer, *Satysfakcja...* op. cit., s. 308

⁷⁰ S. Kaczmarczyk, *Zastosowanie ...op. cit.*, s.114

kwestionariusza ankietowego przedstawiony został na rysunku 10. Dobra znajomość problematyki, której dotyczy badanie, nie wystarcza, aby prawidłowo zaprojektować kwestionariusz. Konieczna jest w tym celu również, znajomość ogólnych wymagań, jakie stawiane są każdemu kwestionariuszowi, a także przyswojenie określonej wiedzy z zakresu ekonomii, socjologii oraz psychologii⁷¹.

Rysunek 10 Siedmioetapowy proces budowy kwestionariusza



Źródło: S. Kaczmarczyk, *Badania ...op. cit.*, s. 98

Wywiad telefoniczny bardzo często stosowany jest, jako uzupełnienie ankiety pocztowej bądź też innych metod. Niewątpliwą zaletą tego rodzaju wywiadu jest krótki czas poświęcany na zbieranie danych, co ma szczególne znaczenie w sytuacjach, kiedy należy szybko zareagować za złożoną przez klienta skargę. Z kolei ich główną wadą jest ich wysoki koszt, np. w porównaniu do ankiety pocztowej.

Technika wypadków krytycznych stanowi pewną odmianę ankiety bezpośredniej lub ankiety ogólnej. Polega ona na opracowaniu uproszczonego kwestionariusza, a następnie wyłożeniu go w ogólnie dostępnych miejscach (ankieta ogólna), bądź też rozdaniu go

⁷¹ J. Marak, *Metody ankietowe [w:] Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*, pod red. K. Mazurek-Łopacińska, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s.101

klientom (ankieta bezpośrednia). W karcie uwag klienci składają swoje pisemne oświadczenia wyrażając w ten sposób pozytywny lub negatywny poziom zadowolenia z danej usługi. Metoda ta pozwala na zidentyfikowanie drobnych incydentów, jakie towarzyszą świadczeniu usługi, mogących zachwycać lub irytować klientów. Uzyskane w ten sposób informacje ułatwiają określenie atrybutów jakości kompleksowej obsługi klienta. Połączenie tej techniki z graficzną prezentacją rozmaitych procesów, zwaną mapą usług, pozwala na zanalizowanie oraz przeprojektowanie poszczególnych punktów kontaktu z klientem. Prezentacja graficzna wypadków krytycznych pomaga również w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych oraz w szkoleniach pracowników⁷².

Wywiady osobiste są kolejną metodą dotyczącą pierwotnych źródeł informacji, jaka wykorzystywana jest do badania satysfakcji nabywców. Podstawowym celem prowadzenia wywiadów osobistych jest określenie jakości obsługi klienta. Wykorzystanie wywiadów pozwala również na zweryfikowanie hipotezy, że im wyższa jakość oferty (produktu, usługi), tym wyższa ocena pracowników oraz poziom satysfakcji nabywców. W podobny sposób można określić jakość obsługi klienta przy pomocy obserwacji ukrytej, polegającej na wynajęciu obserwatorów, którzy udając klientów monitorują jakość obsługi. Czasami celowo stwarzają oni różnego rodzaju sytuacje problemowe, aby sprawdzić, w jaki sposób personel sprzedaży sobie z nimi poradzi.

Metody komplementarne stanowią element procesów badawczych, w których na poszczególnych etapach badawczych wykorzystywane są różne metody, również, na etapie zbierania informacji. W przypadku badania satysfakcji nabywców znajduje tutaj zastosowanie m.in. metoda *Customer Satisfaction Index* (CSI), która została wprowadzona do praktyki, kiedy tradycyjne metody badań klientów nie dostarczały wystarczającej wiedzy na temat kształtowania się poziomu satysfakcji nabywców. Szerzej metoda ta zostanie omówiona w kolejnej części rozdziału.

Na potrzeby wewnętrzne organizacji, jak np. monitorowanie poprawy jakości obsługi, obliczanie wielkości premii personelu oraz motywowanie kadry pracowniczej, ustala się zazwyczaj jakąś wartość, która obrazuje ogólny poziom satysfakcji klientów. Wartość tą nazywa się „wskaźnikiem satysfakcji”. Najprostszy sposób na obliczenie wskaźnika satysfakcji to uśrednienie wszystkich otrzymanych wyników, dotyczących jakości działania firmy. Metoda ta nie uwzględnia jednak faktu, iż pewne aspekty działalności przedsiębiorstwa są dla klientów ważniejsze, do innych z kolei nie przywiązują tak dużej wagi. Te

⁷² R. Haffer, *Satysfakcja ...op. cit.*, s. 298

pierwszorzędne wymagania klientów mają zatem zdecydowanie większy wpływ na ocenę poziomu satysfakcji, niż te mniej dla nich ważne. Dlatego też wskaźnik satysfakcji powinien być w głównym stopniu kształtowany przez te atrybuty, których ważność ma najwyższe oceny, czyli musi być to średnia ważona oceny satysfakcji. Wartość tą oblicza się w dwóch etapach⁷³: obliczenie wag oraz obliczenie wskaźnika satysfakcji. W poniższym przykładzie posłużono się 10-stopniową skalą, dla wyjaśnienia jak powstaje ów wskaźnik.

Do obliczenia wag stosowane są oceny ważności. W pierwszej kolumnie danych tabeli 6 znajdują się średnie oceny ważności z fikcyjnego badania pewnego banku. W celu obliczenia wag sumuje się wszystkie oceny ważności, a następnie wyraża każdy czynnik jako procent całości. Przykładowo w celu obliczenia wagi dla czynnika „lokalizacja”, należy 9,4 podzielić przez 68,6, a następnie otrzymany iloraz pomnożyć przez 100. Waga tego czynnika wynosi zatem 13,70%.

Nazwa czynnika	Ocena ważności	Waga (w %)
Lokalizacja	9,4	13,70
Asortyment produktów bankowych	9,2	13,41
Wysokość opłat i prowizji	9,1	13,27
Jakość usług	8,9	12,97
Czas potrzebny na sfinalizowanie	8,5	12,39
Użyteczność personelu	8,3	12,10
Parking	7,9	11,52
Wygląd personelu	7,3	10,64
Suma	68,6	100

Tabela 6 Obliczanie wag

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, OFICYNA EKONOMICZNA, Kraków 2003, s. 229

Na etapie drugim, czyli obliczania wskaźnika satysfakcji niezbędna jest znajomość wag poszczególnych czynników oraz subiektywnej oceny satysfakcji z każdego czynnika wybranego do analizy. Dokonuje się tutaj pomnożenia każdej oceny satysfakcji przez odpowiadającą jej wagę. W przypadku kolumny pierwszej danych tabeli 7 są to średnie oceny satysfakcji, natomiast w drugiej kolumnie danych znajdują się wagi obliczone w tabeli 6. Przykładowo w celu wyliczenia wskaźnika satysfakcji dla czynnika „lokalizacja”, należy pomnożyć ocenę satysfakcji wynoszącą 9,2 przez wagę wynoszącą odpowiednio dla tego czynnika 13,70%, w wyniku czego otrzymuje się ocenę ważoną 1,26. Ogólną średnią ważoną

⁷³ N. Hill, J. Alexander, op. cit., s. 229

wylicza się poprzez dodanie wszystkich ważonych oceny. Następnie wynik ten zamienia się na procenty. Z tabeli XX wynika zatem, iż bank satysfakcjonuje swoich klientów w 84%.

Nazwa czynnika	Ocena satysfakcji	Waga (w %)	Ocena ważona
Lokalizacja	9,2	13,70	1,26
Asortyment produktów bankowych	7,9	13,41	1,06
Wysokość opłat i prowizji	8,8	13,27	1,17
Jakość usług	9,1	12,97	1,18
Czas potrzebny na sfinalizowanie	7,4	12,39	0,92
Użyteczność personelu	7,7	12,10	0,93
Parking	8,6	11,52	0,99
Wygląd personelu	8,5	10,64	0,90
Średnia ważona			8,41
Wskaźnik satysfakcji			84,1%

Tabela 7 Obliczanie wskaźnika satysfakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Hill, J. Alexander, op. cit., s. 229

Każda organizacja powinna posiadać zdolność uaktualniania wskaźnika satysfakcji, w taki sposób, aby dawał on porównywalny miernik satysfakcji, czyli taki, który śledzić będzie można w przyszłości. Wykorzystanie wskaźnika satysfakcji pozwala na uzyskanie informacji do jakiego stopnia firmie udaje się zadowolić klientów pod względem najważniejszych dla nich wymagań.

W celu dokonywania szerokich porównań z konkurencją wykorzystywane są krajowe wskaźniki satysfakcji, wyrażające ogólny poziom satysfakcji konsumenckiej, jaka odnosi się do poszczególnych działów gospodarki, branż oraz sektorów. Zatem krajowe wskaźniki satysfakcji są niejako miarą konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw, branż, oraz całej gospodarki.

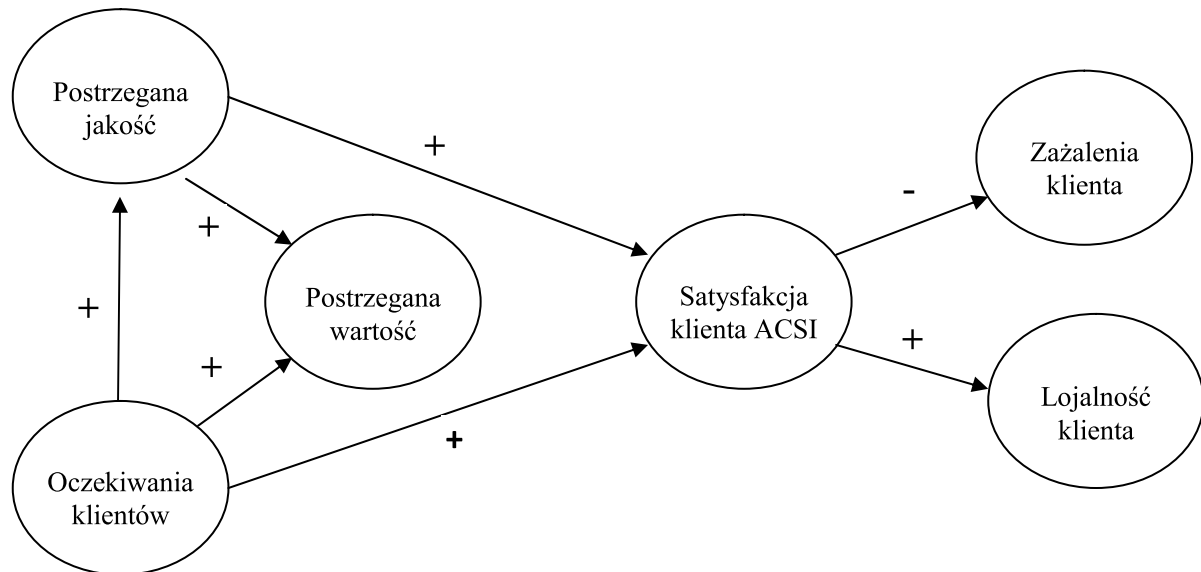
Szwedzki Barometr Satysfakcji Konsumenckiej (SCBS – *Swedish Customer Satisfaction Barometr*) był pierwszym krajowym wskaźnikiem satysfakcji, obejmował trzydzieści jeden branż. Tę samą liczbę branż ujmuje niemiecki wskaźnik *Deutsche Kundenbarometr* – DK, który opracowany został w roku 1992⁷⁴.

W 1994 r. opublikowano wyniki Amerykańskiego Wskaźnika Satysfakcji Konsumenckiej (ACSI – *American Customer Satisfaction Indeks*), którym zostało objętych dwieście firm z trzydziestu pięciu branż, będących reprezentantami siedmiu sektorów

⁷⁴ K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 476-477

gospodarki Stanów Zjednoczonych⁷⁵. Metoda ta została opracowana w Krajowym Centrum Badania Jakości na Uniwersytecie w Michigan. Metodologia ACSI opiera się na systemie wielu równań, jakie odnoszą się do następujących zmiennych: postrzegana jakość, oczekiwania klienta, postrzegana wartość, satysfakcja klienta, zażalenia klienta, oraz lojalność klienta (rysunek 10).

Rysunek 11 Model ACSI



Źródło: M.D. Jonson, *Customer Orientation and Market Action*, Prentice Hall, Now Jersey 1998, s. 129-130

Informacje o zmiennych gromadzi się przy pomocy pytań sondażowych, które kierowane są do odbiorców oferty. Posłużenie się w tym celu jednakową skalą punktów dla wszystkich zmiennych umożliwia uzyskanie wskaźników porównywalnych dla sporej liczby produktów, usług, czy też branż danego sektora.

Wykorzystanie krajowych wskaźników satysfakcji pozwala na ocenienie wyników danej firmy na tle jej konkurencji. Dzięki takim działaniom możliwe jest określenie szans oraz wyzwań, jakie stoją przed współczesnymi organizacjami, gdyż satysfakcja klienta stała się globalną miarą wyników firm.

⁷⁵ M.D. Jonson, op. cit., s. 129-130

2.2 Badania satysfakcji klienta - metody, techniki

Zagadnienia związane z mechanizmem kształtowania się poziomu satysfakcji klienta są niewątpliwie bardzo złożone oraz silnie zsubiektywizowane, dlatego też metody znajdujące zastosowanie w badaniu tego zjawiska są również zróżnicowane. Badania satysfakcji konsumentów stanowią doskonały przykład obszaru badawczego, gdzie eksploracja dokonywana może być przy pomocy różnych metod i technik – w zależności od obranego celu badawczego. Niejednokrotnie badania przyjmują postać wielomodułowych projektów, łączących różne metody badawcze, wzajemnie się uzupełniające.

Metody pomiaru satysfakcji konsumentów uwzględniać muszą jednak istotę tego zjawiska. Bowiem wielokrotnie zdarza się, iż do oceny poziomu zadowolenia nabywców wykorzystywane są automatycznie metody pomiaru jakości. Tymczasem pomiędzy jakością produktu czy usługi, a satysfakcją konsumenta występują poważne różnice.

KRYTERIUM	SATYSFAKCJA	JAKOŚĆ
horyzont czasowy	dominuje krótki okres	dominuje długi okres
doświadczenie	kontakt klienta z firmą jest niezbędny	nie jest wymagane
atrybuty	prócz atrybutów dotyczących oceny jakości (zależnych od firmy) również czynniki sytuacyjne (samopoczucie, zdrowie)	w ocenie rozpatrywane są specyficzne atuty
standardy	potrzeby, normy, przewidywanie	„idealna jakość”, „doskonała jakość”
komponenty	emocjonalny oraz poznawczy	dominuje komponent poznawczy

Tabela 8 Satysfakcja a jakość

Źródło: P. Stodulny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CEDEWU.PL, Warszawa 2006, s. 64

Poczucie satysfakcji powstaje w wyniku zestawienia oczekiwań z percepcją usługi, czyli punktem odniesienia są tutaj potrzeby i oczekiwania nabywców. Natomiast w przypadku jakości standardem jest swego rodzaju ideał, doskonałość, dlatego zmierzenie jakości usługi wymaga uchwycenia rozbieżności między doświadczeniem a wyobrażeniem o usłudze idealnej. Aby ocenić jakość nie jest konieczne doświadczenie usługi, lecz samo wyobrażenie o niej, które wpływać będzie na podejmowane decyzje. Jednym z głównych założeń satysfakcji jest doświadczenie produktu (usługi) oraz kontaktu z usługodawcą. Pomiar jakości jest próbą kwantyfikowania z punktu widzenia klienta oceny firmy i jej oferty, jaka jest w miarę stabilna w czasie. Ocena ta przeprowadzana jest przy użyciu konkretnych wymiarów jakości, opisanych przez skończoną liczbę obiektywnych atrybutów. Z kolei elementy

emocjonalne oraz odczucia powstałe we względnie krótkim horyzoncie czasowym są wykorzystywane do pomiaru satysfakcji⁷⁶.

Niewątpliwie jakość oraz satysfakcja pozostają względem siebie w pewnych relacjach. Najogólniej stwierdzić można, iż jakość poprzedza satysfakcję, czyli na osiągnięty poziom zadowolenia wpływa głównie to, jak nabywca ocenił jakość transakcji.

Satysfakcja to pewien stan, zbiór emocji, jakie towarzyszą klientowi po dokonaniu zakupu produktu bądź skorzystaniu z usługi. Zatem zawierają się tutaj elementy subiektywnego odczucia. Metodologia w badaniu tego zjawiska powinna być więc bardziej dostosowana do pomiaru natężenia postaw oraz emocji (zarówno pozytywnych jak i negatywnych). W tym celu niezbędne jest zastosowanie odpowiedniej metody badawczej.

Mierzenie zadowolenia konsumenta w praktyce to poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania⁷⁷:

- W jaki sposób klienci reagują na produkty/usługi danej firmy oraz w jakim stopniu są zadowoleni z poszczególnych produktów/składników usług?
- Co wpływa bardziej, a co mniej na ich zadowolenie?
- Których konkurentów firmy klienci uważają za wzorowych w danych dziedzinach?
- Jakie priorytety należy wprowadzić, aby nastąpiła poprawa satysfakcji konsumentów?

Prowadzenie badań nad zadowoleniem klientów nie jest zadaniem łatwym, w głównej mierze ze względu na złożoność tematyki. Następstwem złożoności zagadnień dotyczących satysfakcji konsumentów jest również złożoność metod badawczych z tego zakresu.

Przede wszystkim, nie istnieje jedna standardowa metoda pomiaru satysfakcji. Jednak można to robić dzięki wykorzystaniu wielu, spośród klasycznych metod marketingowych (m.in. badania jakościowe, badania ilościowe, analizę danych wtórnych, jednorazowe badania eksploatacyjne oraz badania cykliczne powtarzalne). Wybór odpowiednich metod uzależniony jest od wielu czynników, takich jak: szczegółowy problem badawczy, rodzaj oferty, czy też rodzaj odbiorcy. Poza tym, badania satysfakcji klientów to zazwyczaj badania wielomodułowe, gdzie każdy moduł wyczerpuje zaledwie część zagadnienia, dlatego też zazwyczaj mówi się o cyklu badań wykorzystujących różne metody. Ponadto badania zadowolenia klientów są badaniami o charakterze indywidualnym, dostosowanym do określonego problemu badawczego, sektora, branży, typu produktu bądź usługi. Zatem nie łatwo jest przenosić programy badań sporządzone dla danej branży (np.

⁷⁶ P. Stodulny, op. cit., s. 65

⁷⁷ J. Otto, *Marketing ...* op. cit., s. 89

badania satysfakcji klientów banku), na odmienne sytuacje badawcze (np. badanie satysfakcji klientów supermarketu)⁷⁸.

Mimo zasygnalizowanych problemów oraz trudności, wskazać można kilka bardziej i mniej skomplikowanych metod służących do pomiaru satysfakcji klienta. Należą do nich przede wszystkim:

- *Customer Satisfaction Index*,
- monitorowanie poziomu sprzedaży,
- analiza poziomu utraty klientów,
- analiza skarg i zażaleń,
- metoda *Infratest Burke*,
- metoda SERVQUAL
- badanie *mystery shopping* (tajemniczy klient)

Jedną z najczęściej stosowanych ilościowych metod mierzenia satysfakcji klienta jest Indeks Satysfakcji Klienta (Customer Satisfaction Index – CSI). Zastosowanie tej metody pozwala na mierzenie oraz analizę poziomu zadowolenia konsumenta z punktu widzenia każdego z istotnych elementów, jakie wpływają na jego satysfakcję. W klasycznym modelu CSI wyróżnia się dwie zasadnicze fazy: eksploracyjną oraz diagnostyczną⁷⁹.

Faza eksploracyjna jest konieczna, aby ustalić, które czynniki generują zadowolenie bądź niezadowolenie klientów z danego produktu lub usługi. Należy podkreślić tutaj fakt, iż niekoniecznie wszystkie cechy produktu czy usługi uznawane są przez klientów za równie ważne czynniki, mające znaczący wpływ na osiągnięty przez nich poziom satysfakcji. Bowiem konsumenci odbierają każdy produkt indywidualnie, według własnego uznania. Celem fazy eksploracyjnej jest zatem identyfikacja kryteriów, którymi posługują się konsumenci oceniając swoją satysfakcję z produktu czy usługi. Dzięki tym działaniom możliwe jest również rozstrzygnięcie kwestii, na ile obiektywne cechy produktu, usługi wpływają na zadowolenie bądź niezadowolenie klienta⁸⁰. W fazie eksploracyjnej przeprowadzane są dwa rodzaje badań: jakościowe oraz semiilościowe. W pierwszym z nich stosuje się klasyczne techniki wywiadu z użyciem pytań zarówno otwartych, jak i zamkniętych, a respondenci udzielają odpowiedzi w grupach bądź indywidualnie. Badania jakościowe przeprowadza się w celu zidentyfikowania kryteriów, którymi posługują się klienci dokonujący oceny swego zadowolenia z danego produktu lub usługi oraz wykazania relatywnej wagi tychże kryteriów.

⁷⁸ D. Maison, R. Bruin, *Usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce”, 1998, nr 5, s. 6

⁷⁹ K.M. Staszyńska, *Customer Satisfaction. Problem i metody badania*, „Marketing Serwis”, 1998, nr 3, s. 3

⁸⁰ J. Otto, *Marketing ...op. cit.* s. 98

Nie jest możliwe precyzyjne określenie tej wagi, gdyż nie zachodzi tutaj pomiar w sensie ścisłym. Na etapie badań semiilościowych przeprowadza się wywiady ankieterskie, które zawierają jedynie pytania otwarte. W celu umożliwienia dalszej analizy statystycznej próba, na jakiej przeprowadza się owe badanie nie może być mniejsza niż 100-150 osób. Badania te służą określeniu wartości kryteriów zadowolenia.

Faza diagnostyczna w badaniu CSI opiera się na pomiarze poziomu zadowolenia nabywców z konkretnego produktu (świadczonych usług). Zdaniem J.J. Lambina wstępny element stanowi pomiar satysfakcji ogólnej⁸¹. Po czym, przy wykorzystaniu badania ankietowego zbierane są oceny zadowolenia konsumentów według wyłonionych wcześniej kryteriów. O ile głównym celem fazy eksploracyjnej jest określenie mechanizmu, jaki generuje zadowolenie bądź niezadowolenie klientów, o tyle w fazie diagnostycznej badacz koncentruje się na zbieraniu oraz analizie ocen, efektem czego jest otrzymywany wskaźnik zadowolenia klientów CSI, będący średnią oceną zadowolenia wszystkich nabywców. Bieżące monitorowanie tego wskaźnika jest cennym źródłem informacji na temat zmian w ocenie satysfakcji konsumentów z danego produktu (usługi). Głównym narzędziem badawczym stosowanym w tej fazie jest standaryzowany kwestionariusz. Natomiast najczęściej wykorzystywanymi technikami badawczymi w fazie diagnostycznej są: bezpośredni lub telefoniczny wywiad ankieterski oraz ankieta pocztowa.

Omówione badania należy prowadzić w sposób ciągły tak, aby umożliwić monitorowanie zadowolenia z danego produktu (świadczonej usługi) w stale zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

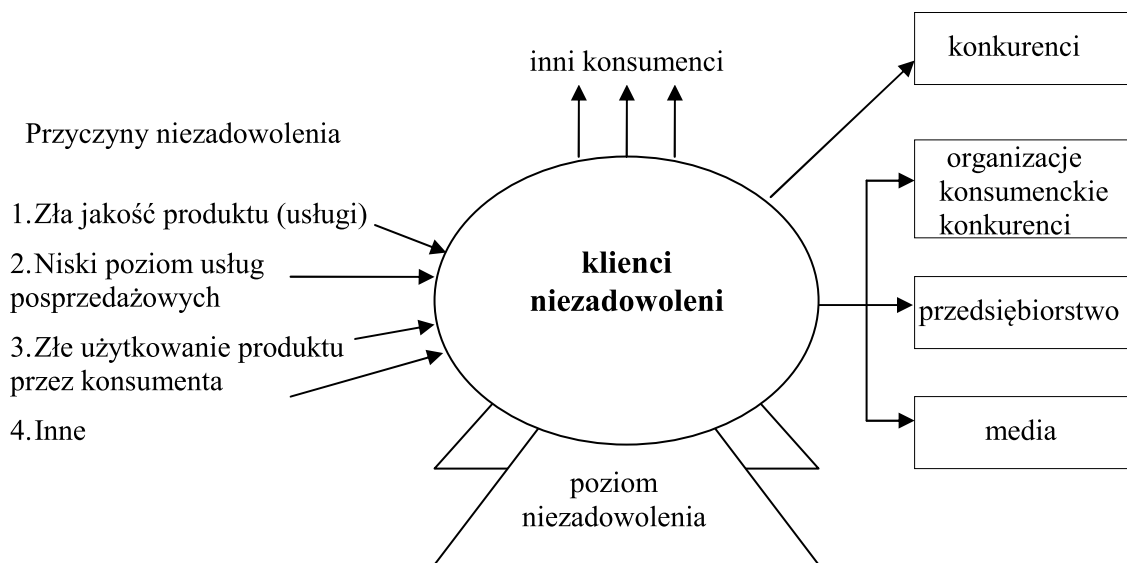
Prowadząc badanie satysfakcji klientów z wykorzystaniem metody monitorowania poziomu sprzedaży, należy uwzględnić fakt, iż spadek bądź wzrost sprzedaży konkretnej marki nie świadczy bezpośrednio o poziomie zadowolenia klientów. Jest to bowiem wypadkowa wielu czynników (zmiana jakości produktu, promocje, aktywność reklamowa, skuteczność dystrybucji, cena, zachowania konkurencji). Dodatkowo analiza wysokości sprzedaży nie dostarcza informacji o tym, czy sprzedaż stanowi wynik zakupów stałych konsumentów, czy też coraz to innych. Zatem monitorowanie daje jedynie bardzo ogólny pogląd na temat kształtowania się trendów sprzedaży, na podstawie których wnioskuje się o zadowoleniu nabywców.

Metoda analizy skarg i zażaleń może być przydatna do określenia skali oraz przyczyn niezadowolenia klientów. Oczywiście wadą omawianej metody jest jej niska

⁸¹ J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 175

reprezentatywność. Badania wykazują, iż blisko 95% niezadowolonych konsumentów nie zgłasza żadnych skarg. Co więcej 65%-90% niezadowolonych klientów nie dokona już ponownych zakupów, natomiast o facie niezadowolenia poinformuje średnio dziewięć kolejnych osób⁸². Dlatego też zakłada się, że lepiej jeżeli taki klient podzieli się swoją skargą z firmą, aniżeli gdyby miał zrobić to wobec innych potencjalnych klientów. Jest to okazja do zadośćuczynienia. Podkreślić należy fakt, iż analiza skarg, zażaleń czy reklamacji nie dostarcza informacji pozwalających na określenie poziomu satysfakcji klientów. Bowiem osiągnięcie niskiego wskaźnika reklamacji, nie oznacza braku problemów czy wysokiego poziomu zadowolenia klientów. Warto zwrócić uwagę, że zgłoszenie reklamacji w firmie stanowi jedynie jeden z wielu możliwych sposobów reakcji konsumenta, sposób wyrażenia jego niezadowolenia.

Rysunek 12 Przyczyny i kierunki przepływu niezadowolenia klientów



Źródło: K. Mazurek-Łopacińska *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 311

Niewątpliwie ciekawą oraz użyteczną metodą oceny poziomu satysfakcji konsumentów jest analiza utraty klientów. Koncentruje się ona na pomiarze i analizie zjawiska odchodzenia klientów⁸³. Istnieje pewne prawdopodobieństwo, iż w sytuacji odejścia większej liczby klientów zachodzi jakaś prawidłowość – konkretna wspólna przyczyna, która stanowi słaby punkt organizacji. Wykorzystując tą metodę uzyskać można informacje gdzie

⁸² J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 111

⁸³ P. Stodulny, op. cit., s. 70

popelniono błąd oraz jakie są tego przyczyny. Jeżeli klient odchodzi firma powinna starać się dowiedzieć, jakie są przyczyny takiej decyzji. Jednak w zdecydowanej większości przypadków przedsiębiorstwa⁸⁴:

- nie dokonują pomiaru stopy utraty klientów,
- nie uznają analizy odejścia jako wskazówki do poprawy,
- przechodzą nad zjawiskiem odejścia klienta do porządku dziennego, natomiast samo odejście staje się inspiracją do pozyskiwania nowych konsumentów.

Zatem ważnym elementem działalności każdej organizacji powinno być badanie wskaźnika utraty klientów. Jeżeli wskaźnik ten powiększa się to prawdopodobnie firma nie zaspokaja wystarczająco potrzeb swoich nabywców.

Firma Infratest Burke jest twórcą tzw. metody TRI:M, służącej do mierzenia oraz monitorowania poziomu zadowolenia klientów z produktu bądź usługi, a także zarządzania zadowoleniem w celu dalszego utrzymania klientów lub pozyskania nowych klientów. Nazwa tej metody pochodzi od idei „3 razy M”, mianowicie *measuring* (pomiar), *managing* (zarządzanie na bazie wyników pomiaru), *monitoring* (monitorowanie rezultatów podjętych działań oraz ewentualne ich korygowanie). Metoda TRI:M umożliwia stworzenie krótko- oraz długoterminowych strategii działania organizacji, tak aby stale budować, monitorować oraz umacniać jej pozycje na rynku.

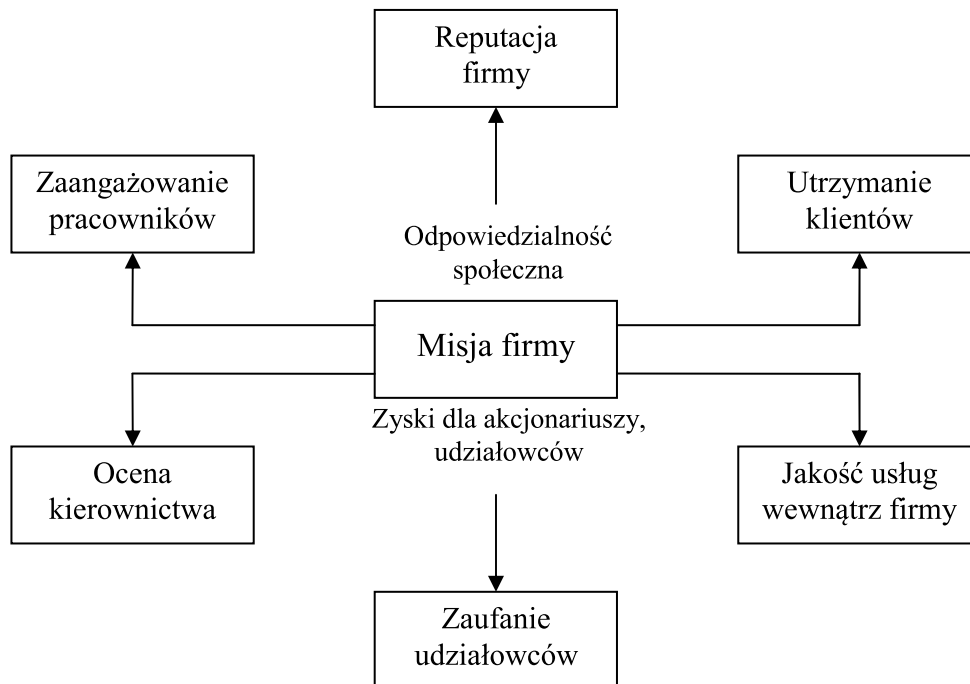
Metoda TRI:M opiera się na dwóch głównych składnikach⁸⁵:

1. Indeks zadowolenia klienta, który powinien obrazować ogólny poziom satysfakcji klienta. Zbudowany jest on z odpowiedzi na zbiór zasadnie dobranych pytań. Dzięki monitorowaniu zmian zachodzących w Indeksie możliwe jest czuwanie nad odpowiednią jakością produktów lub usług. Natomiast porównanie wartości Indeksu produktów lub usług danej firmy z wartościami tego Indeksu dla konkurencji umożliwia oszacowanie własnej konkurencyjności na rynku.
2. Trójwymiarowe ujęcie, obejmujące jednocześnie:
 - deklarowane oceny ważności cech, jakich dokonują konsumenci,
 - rzeczywistą ważność poszczególnych cech,
 - wielkość satysfakcji klienta z danego produktu lub usługi, a także skłonności do zachowania wobec niego lojalności.

⁸⁴ J. Otto, *Marketing ...* op. cit. s. 92

⁸⁵ J. Otto, *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek”, Warszawa 1999 r., nr 12, s. 20

Rysunek 13 Rola TRI:M w misji firmy



Źródło: B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010, s. 122

Według założeń metody TRI:M wyróżnia się cztery typy cech produktów i usług, których rozpoznanie powinno być istotne dla organizacji analizujących poziom zadowolenia swoich klientów:

- 1) cechy ważne dla klienta, motywujące go do kupna/lojalności, w cechy te warto inwestować, rozwijać je oraz podnosić na wyższy poziom.
- 2) cechy ważne dla klienta, jednak słabo motywujące go do zakupu. Cechy te należy utrzymywać na odpowiednim poziomie, pamiętając jednak o tym, iż skupienie się tylko na tym zbiorze właściwości nie daje gwarancji zwiększenia sprzedaży.
- 3) cechy uważane przez klienta za mało ważne i nie motywujące do kupna.
- 4) cechy mało bądź średnio ważne dla klienta, lecz w rzeczywistości silnie oddziaływujące na zakup produktu czy usługi. Inwestowanie w te cechy może przynieść przewagę nad konkurencją.

Dzięki metodzie TRI:M możliwe jest połączenie czterech elementów strategii zarządzania marketingowego: orientacji na zadowolenie klienta, kształtowania postaw kadry pracowniczej na oczekiwania oraz zadowolenie klienta, formowania poglądów i orientacji zarządzania, oraz strategii promocji.

Autorami metody SERVQUAL są: A. Parasuramana, L Berry oraz V.A. Zeithaml. Jako pierwsi dokonali oni pomiaru postrzeganych usług i oczekiwań klienta. Zastosowanie tej

metody pozwala na zbadanie jakości oferty usługowej z perspektywy procesu decyzyjnego klienta, jak i firmy usługowej. Jakość usługi traktuje się jako różnicę między percepcją a oczekiwaniami nabywcy. Aby określić ową różnicę należy zbadać oczekiwania klienta względem poziomu danej usługi oraz ich realizację w przypadku konkretnej firmy. Do czynników, jakie wpływają na proces kształtowania oczekiwań klientów autorzy zaliczają: potrzeby osobiste, komunikację ustną, wcześniejsze doświadczenia, oraz umiejętności komunikowania się usługodawców. Natomiast jakość usługi oceniana jest z punktu widzenia pięciu głównych wymiarów, do których zalicza się: materialną obudowę usługi, niezawodność usługi, reakcję na potrzeby rynku, fachowość i pewność, oraz wczuwanie się w potrzeby klienta.

Główną zaletą metody SERVQUAL jest obiektywizacja opinii klientów, jaką uzyskuje się poprzez losowy dobór próby oraz ocenę jakości po określonym czasie jej wykonania⁸⁶. Do pomiaru wykorzystuje się tzw. skalę Likerta, w której wymaga się od respondenta określenia, do jakiego stopnia zgadza się bądź nie z twierdzeniami opisującymi osiągnięty poziom jakości usługi. Obecnie metoda ta cieszy się dużym zainteresowaniem, gdyż wpływa na poprawę jakości, w następstwie czego poprawia się również pozycja konkurencyjna organizacji, jednak przede wszystkim umożliwia osiągnięcie podstawowego celu firmy usługowej, jakim jest zadowolenie klienta.

2.3 Mystery shopping – istota, procedura badania

Szczególnym przykładem badania satysfakcji klientów jest metoda *mystery shopping* (tajemniczy klient). W trakcie tego badania nie gromadzi się informacji od rzeczywistych klientów a bada samą usługę (jej jakość oraz spójność z założeniami marketingowymi przedsiębiorstwa)⁸⁷. *Mystery shopping* to metoda ankietowa, która polega na pomiarze jakości świadczenia danej usługi przy jednoczesnym badaniu satysfakcji klientów.

Badanie to powinno być przeprowadzane przez osobę odpowiednio wykwalifikowaną, niezwiązaną z firmą, nieznaną pracownikom bezpośrednio świadczącym usługi klientom⁸⁸. Zadaniem *mystery shoppera* jest wcielenie się w rolę przeciętnego

⁸⁶ M. Pluta-Olechnik, *Pomiar jakości obsługi klienta w organizacji usługowej [w:] Badania marketingowe: metody, nowe technologie, obszary aplikacji*, red. naukowy K. Mazurek-Łopacińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 375

⁸⁷ J. Otto, *Marketing ... op. cit.*, s. 92.

⁸⁸ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 140.

konsumenta i z jego punktu widzenia ocenienie walorów konkretnej usługi⁸⁹. Taki „tajemniczy klient” bacznie obserwuje zachowania sprzedawców, analizuje ich uprzejmość, sprawdza ich fachowość, oraz wiele innych elementów, które nie dotyczą bezpośredniego procesu świadczenia usługi, takie jak: wygląd placówki, jej oznakowanie, łatwość dojazdu, czy też możliwość zaparkowania samochodu. Często badania te polegają również na stwarzaniu sytuacji nietypowych i trudnych, w celu sprawdzenia sposobu, w jaki personel radzi sobie w takich momentach, jak np. nieuzasadniona reklamacja czy nagła rezygnacja z usługi w trakcie jej świadczenia itp.

Mystery shopping jest metodą pracochłonną, jednak może być ona stosowana praktycznie przez każdą firmę usługową. Znajduje zastosowanie w wielu branżach oraz sektorach, jest to głównie: handel, gastronomia, hotelarstwo, turystyka. W rachubę wchodzi również cały sektor usług finansowych (bankowość, ubezpieczenia) oraz sektor usług telekomunikacyjnych i transportowych. Z *mystery shopping* korzystają w szczególności przedsiębiorstwa działające w sieciach bądź posiadające kilka oddziałów, placówek obsługi klienta. Zatem tajemniczego klienta spotkać można w supermarkecie, restauracji, na stacji benzynowej, czy też w salonie samochodowym, ale również przy okienku bankowym, w biurze turystycznym, a nawet na wczasach.

Celem badania *mystery shopping* jest przede wszystkim monitorowanie jakości procesów usługowych, motywowanie pracowników oraz dokonywanie porównań z konkurencją. W ramach monitorowania jakości procesów usługowych metoda ta koncentruje się na zbadaniu zgodności postępowania kadry pracowniczej z przyjętymi w organizacji standardami obsługi. Z uwagi na bezpośredni udział audytora w procesie usługowym istnieje możliwość zebrania szczegółowych uwag odnoszących się do wielu aspektów tego procesu (np. uprzejmości, zrozumiałości, zakresu analizy potrzeb klienta, informacji na temat produktu itp.). Dzięki takim działaniom menedżerowie są w stanie ocenić, czy procesy opracowane w centrali firmy, w sposób właściwy zostały wdrożone we wszystkich oddziałach oraz dowiedzieć się, jak w rzeczywistości przebiega obsługa klienta, również w sytuacjach nietypowych.

⁸⁹ D. Maison, A. Noga – Bogomiński, *Badania marketingowe: od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 221.

Rysunek 14 Zastosowanie badania mystery shopping



Źródło: M. Meder, *Zastosowanie metody mystery shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Warszawa 2005, nr 5, s. 16

Często zdarza się, iż wyniki otrzymane z badania metodą *mystery shopping* włączane są do systemu motywacyjnego pracowników⁹⁰. Powszechnie stosuje się rankingi poszczególnych oddziałów, placówek, pod względem jakości obsługi oraz uzależnia się wynagrodzenie pracownika od jego oceny uzyskanej w badaniu. Wyniki badań omawiane są również w trakcie spotkań przełożonych z pracownikami i podczas szkoleń.

Ważnym aspektem badania typu *mystery shopping* jest dostarczenie informacji dotyczących pozycji konkurencyjnej danej instytucji. W ten sposób kadra zarządzająca może dokonywać identyfikacji elementów, które szczególnie negatywnie wypadły na tle konkurencji.

Metodę *mystery shopping* stosuje się również w innych celach, jak np. weryfikacja zgodności instytucji finansowych z regulacjami nadzorczymi bądź sprawdzenie, czy stosowane są praktyki dyskryminujące pewne grupy ludności. W Stanach Zjednoczonych takie zastosowanie badania *mystery shopping* jest dość popularne, natomiast w Polsce jest jeszcze wciąż rzadkością.

Bez względu na to, w jakim konkretnym celu przeprowadza się badanie *mystery shopping*, można postawić tezę, iż główną intencją osób je zamawiających jest przede wszystkim chęć podniesienia jakości świadczonych usług.

W literaturze przedmiotu powszechnie wyróżnia się kilka rodzajów *mystery shopping*. Zalicza się do nich⁹¹:

- audyty bezpośrednie indywidualne,
- audyty bezpośrednie biznesowe,
- audyty telefoniczne

⁹⁰ K.G. Dorman, *Results Can Shape Your Future*, „Bank Marketing” 1994, No. 8

⁹¹ M. Pluta-Olechnik, *Pomiar jakości ...op. cit.*, s. 404.

- audyty eksperckie,
- audyty mailowe.

Audyty bezpośrednie indywidualne obejmują obserwację obsługi klienta, jaka dokonywana jest w punkcie świadczenia usługi. Charakteryzują się one zaplanowanym i systematycznym przebiegiem badania.

Audyty bezpośrednie biznesowe przeprowadzane są w celu zidentyfikowania obszarów kompetencyjnych, które lepiej realizuje konkurencja. Tutaj w rolę audytora wciela się firma. W ramach audytu telefonicznego ocenie poddawane są następujące elementy: dostępność telefoniczna firmy, ilość przełączeń, czas oczekiwania na uzyskanie połączenia, skuteczność połączenia z odpowiednią osobą za pierwszym razem, kompetencje merytoryczne pracownika, wiedza pracownika o usłudze bądź produkcie, sposób zachowywania pracownika w sytuacji, kiedy nie potrafi odpowiedzieć na zadawane mu pytanie, nastawienie do klienta, chęć bycia pomocnym, życzliwość, sposób w jaki pracownik reprezentuje firmę oraz jej ofertę a także stosunek do konkurencji.

Audyty eksperckie pozwalają na poznanie zasad funkcjonowania danego sektora rynku. W głównej mierze przeprowadzane są przez ekspertów z konkretnej dyscypliny: psychologów, szkoleniowców.

Audyty mailowe to badania przeprowadzane za pomocą internetu i odnoszą się przede wszystkim do usług, jakie świadczone są za jego pośrednictwem. Najczęściej badane są: czas oczekiwania na odpowiedź udzielaną za pośrednictwem poczty elektronicznej, kompetencje merytoryczne pracownika udzielającego odpowiedzi, sposób prezentacji firmy oraz jej oferty, życzliwość i nastawienie do klienta.

Badanie *mystery shopping*, choć wydaje się stosunkowo proste, w rzeczywistości jest bardzo pracochłonne oraz wymaga starannych przygotowań. Na cały proces badawczy składa się pięć etapów⁹²:

1. ustalenie celu badań,
2. określenie standardów obsługi,
3. dobór punktów realizacji badań,
4. przygotowanie i realizacja badań,
5. prezentacja wyników.

Zasadniczym celem *mystery shopping* jest niewątpliwie ocena jakości usług, jakie świadczy dane przedsiębiorstwo. Czasami jednak cel ten formułowany powinien być znacznie

⁹² P. Tomczyk, *Mystery Shopping*, „Marketing w praktyce” 2000, nr 2, s. 12

precyzyjniej. Bowiem może to on dotyczyć zarówno porównania poziomu świadczenia usług w firmie, jak i u jego konkurentów, weryfikacji zgodności realizacji usług z obowiązującymi w organizacji zasadami i normami, jak i uzyskania informacji, które pozwolą takie standardy stworzyć. Niekiedy metoda ta stosowana jest w celu sprawdzenia jak personel radzi sobie w sytuacjach nietypowych, a czasami może również stanowić element systemu motywacyjnego kadry pracowniczej⁹³.

Kolejnym etapem, który podejmowany jest w momencie, kiedy wiadomo już do czego zostaną wykorzystane wyniki badania jest określenia standardów obsługi, czyli szczegółowe ustalenie elementów, które powinny być oceniane. Wybór ten uzależniony jest od rodzaju oraz charakteru badanych usług. Zasadniczo przyjmuje się, iż ocenie podlegają trzy rodzaje kontaktów *mystery shoppera*:

- z personelem (np. kompetencje, uprzejmość, komunikatywność)
- z otoczeniem (np. estetyka, wygląd firmy, funkcje informacyjne)
- z urządzeniami technicznymi oraz innymi przedmiotami (np. sprawność bankomatów, przejrzystość formularzy).

Wynikiem określenia standardów obsługi klienta powinno być stworzenie odpowiedniego kwestionariusza, czyli narzędzia badawczego, w którym badacz notował będzie swoje spostrzeżenia. Konieczne jest odpowiednie zbudowanie kwestionariusza, w taki sposób, aby służył audytorowi do rejestracji faktów, a nie subiektywnych ocen. Zatem musi on być precyzyjny i szczegółowy oraz pozwalać na udzielenie jednoznacznej odpowiedzi, przykładowo potwierdzającej bądź nie zaistnienie jakiegoś zdarzenia.

Na etapie przygotowania oraz samej już realizacji badania w terenie konieczne jest ustalenie gdzie będzie ono przeprowadzone, przez kogo, oraz czy w wybranych placówkach badacz złoży jedną bądź kilka wizyt. W sytuacji, kiedy celem badania jest określenie jakości usług danego przedsiębiorstwa jako całości, natomiast niemożliwe jest zbadanie wszystkich placówek, ich dobór powinien być bardzo staranny. Przeprowadzenie badań wyłącznie w małych placówkach, z niewielką liczbą klientów da z całą pewnością zupełnie inne wyniki, niż w placówkach większych, mających dużą liczbę stałych klientów. Aby właściwie przeprowadzić badanie *mystery shopping* należy również starannie dobrać „tajemniczego klienta”, który powinien przypominać typowego klienta, korzystającego z danej usługi. Realizatorzy badania są dokładnie przeszkaleni. Zazwyczaj szczegółowo analizuje się z nimi

⁹³ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. W. Wiktor, *Marketing ...op. cit.*, s. 140

przebieg całej wizyty oraz udziela wskazówek, w jaki sposób wypełnić kwestionariusz⁹⁴. W trudniejszych sytuacjach organizowane są nawet symulacje takiej wizyty. Niekiedy konieczne jest przeszkolenie w zakresie wiedzy o produkcie lub usłudze.

Wyniki badania prezentuje się w raporcie. Zależnie od tego, w jakim celu przeprowadza się badanie oraz dla kogo jest przeznaczone, raport wygląda nieco inaczej. Na ogół różnice te sprowadzają się do poziomu agregacji danych – dane mogą być konfrontowane na poziomie pojedynczych placówek, na poziomie placówek danego rejonu, bądź na poziomie całej sieci.

Badanie *mystery shopping* cieszy się dużą popularnością. Niewątpliwie wynika to z faktu, iż metoda ta posiada liczne zalety. Po pierwsze dostarcza niezwykle precyzyjnych danych, przede wszystkim na temat obiektywnych procesów obsługi (np. czy bankomat był sprawny, czy była kolejka, jak długi był czas oczekiwania itp.). A. Finn oraz U. Kayande wskazują, iż audytor dokładniej ocenia obiektywne elementy świadczenia usługi niż rzeczywisci klienci⁹⁵. Taki stan rzeczy wynika z faktu, że audytorzy szkoleni są w celu obserwacji konkretnych faz procesu obsługi oraz zwracają uwagę na więcej detali, niż zwykli klienci. Następną zaletą jest to, iż audytor wszechstronnie ocenia interakcje z pracownikiem i tym samym zauważa wszystkie sytuacje, jakie mogą powodować niezadowolenia konsumentów. Co więcej, z uwagi na uczestnictwo audytora w całym procesie usługowym, ma on możliwość obserwacji każdej fazy procesu, a tym samym może dostarczyć menedżerom precyzyjnych informacji o tym, jakie elementy obsługi należy usprawnić. Wyniki badania *mystery shopping* rejestrowane są tuż po zakończeniu procesu obsługi i niezwłocznie przekazywane odpowiednim osobom, dlatego też są dużo bardziej aktualne i obiektywne niż np. badania ankietowe, gdzie klienci mogą odnosić się do własnych doświadczeń sprzed wielu miesięcy. Jednocześnie stosunkowo łatwo przeprowadzić badanie u konkurencji i w ten sposób poznać relatywną pozycję firmy pod względem jakości obsługi.

⁹⁴ P. Tomczyk, *Mystery ...* op. cit., s. 14

⁹⁵ A. Finn, U. Kayande, *Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping*, „Journal of Relating” 1999, No. 2

Rysunek 15 Zalety oraz wady badania *mystery shopping*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Meder, *Zastosowanie ...op. cit.*, s. 16

Badanie *mystery shopping* posiada również kilka istotnych ograniczeń. Do najbardziej istotnych zalicza się wpływ audytora na wynik badania. Pomimo starań dotyczących odpowiedniego ich wyboru oraz licznych szkoleń, mogą oni wpływać na ostateczny wynik badania np. poprzez swoje zachowanie. Jednocześnie kryteria oceny wyznaczane są subiektywnie, co niekoniecznie pokrywa się z punktem widzenia klientów. W związku z tym ta metoda badania nie powinna być traktowana jako podstawowe źródło informacji na temat jakości usług, ale powinna być uzupełniana o inne rodzaje badań jakości prowadzonych na próbie rzeczywistych klientów. Niewątpliwie pracownicy powinni zostać poinformowani o fakcie przeprowadzenia takiego badania, kryteriach oceny a także wpływie tej oceny na wynagrodzenie bądź premię. W przeciwnym wypadku nastąpić może spadek motywacji pracowników oraz ogólne pogorszenie atmosfery pracy.

Wzrost konkurencji w sektorze usług wpływa na konieczność regularnego monitorowania poziomu zadowolenia klienta. Kluczem do osiągnięcia powodzenia firmy jest klient oraz jego satysfakcja. W literaturze wyróżnia się wiele metod i technik badania satysfakcji. Wybór oraz zastosowanie określonej metody zależy od wielu czynników m.in. rodzaju oferowanej usługi, problemu badawczego oraz rodzaju odbiorcy. Z reguły badania satysfakcji przyjmują postać wielomodułowych projektów, łączących wiele metod, których wyniki wzajemnie się uzupełniają. Najpopularniejszymi metodami wykorzystywanymi w badaniu satysfakcji są: *Customer Satisfaction Index*, analiza poziomu utraty klientów, monitorowanie poziomu sprzedaży, metoda *Infratest Burke*, analiza skarg i zażaleń, metoda SERVQUAL. Szczególnym przykładem badania satysfakcji klientów jest metoda badań *mystery shopper*, która prócz szczegółowych informacji o zadowoleniu nabywców dostarcza

wielu danych dotyczących jakości obsługi m.in. zachowania i reakcji personelu, oceny wykonania technicznego oraz ogólnego klimatu placówki usługowej.

Rozdział III. Standardy obsługi klienta w ING Banku Śląskim

3.1 Powstanie i rozwój ING Banku Śląskiego

ING Bank Śląski jest komercyjnym, uniwersalnym bankiem. Świadczy usługi klientom zarówno indywidualnym jak i firmowym oraz instytucjom. Głównym celem działalności ING Banku Śląskiego, jest rozwijanie oraz umacnianie pozycji w polskim sektorze bankowym dzięki dostarczaniu zintegrowanych usług finansowych i zachowaniu charakteru banku skoncentrowanego przede wszystkim na klienta. Oferta produktowa i usługowa ING Banku Śląskiego zaliczana jest obecnie do najszerzych na rynku.

11 kwietnia 1988 roku Rada Ministrów wydała rozporządzenie na mocy, którego utworzony został Bank Śląski w Katowicach. Wtedy też rozpoczęła się historia ING Banku Śląskiego. Niespełna rok po wydaniu rozporządzenia, tj. 1 lutego 1989 roku Bank Śląski w Katowicach oficjalnie rozpoczął swoją działalność. Kolejną istotną datą w historii banku jest 18 października 1991 roku, kiedy to dochodzi do przekształcenia Banku Śląskiego z banku państwowego w spółkę akcyjną. Od roku 1994 akcje banku notowane są na warszawskiej giełdzie. Już po pierwszych transakcjach kupna akcji na warszawskim parkiecie znaczący udział akcji Banku Śląskiego należał do holenderskiej grupy ING. Nazwa ING jest skrótem słów: International, the Netherlands, Group. Początkowo - 13 stycznia 1994 - Grupa ING nabyła 2,4 mln. akcji, co stanowiło 25,9% kapitału akcyjnego. W następnych latach, tj. 18 lipca 1996 roku ING kupuje 671.184 akcji, natomiast 24 lipca 1996 roku grupa ING dokupuje kolejne 1.937.000, stając się tym samym posiadaczem 54,08% kapitału akcyjnego. Wtedy to Holendrzy stali się większościowym udziałowcem. W dniu 9 marca 2001 roku ING Bank N.V ogłosił wezwanie do sprzedaży akcji BSK S.A. Zakończenie wezwania, w rezultacie, czego ING Bank N.V. kupuje dodatkowo 1.365.782 akcji nastąpiło 23 kwietnia 2001 roku. Wówczas udział ING wynosił 74,73% ogólnej liczby akcji BSK S.A., oraz taki sam procent ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu. W kolejnych latach następuje ponowne skupowanie akcji BSK przez grupę kapitałową ING spod znaku pomarańczowego lwa⁹⁶.

Symbol taki widnieje w logo podmiotu, który poszczycić może się tym, iż jest obecnie, pod względem przychodów, największym bankowym oraz finansowym konglomeratem usług na świecie. Szacuje się, iż wpływy brutto Grupy ING przekraczają 54

⁹⁶ <http://www.ingbank.pl/o-banku/historia>, data odczytu 02.08.2012

miliardy euro, co rokrocznie plasuje tę korporację na wysokim miejscu w rankingu 500 największych światowych firm. W zestawieniu za 2011 r. grupa zajmuje siedemnaste miejsce, jednak w roku 2007, w tym samym rankingu plasowała się na pozycji siódmej. W roku 2011 w korporacji zatrudnionych było ponad sto tysięcy pracowników, którzy zajmowali się obsługą finansową około osiemdziesięciu pięciu milionów klientów.

W wyniku wspomnianej powyżej aktywności na warszawskim parkiecie, dnia 6 września 2001 roku, w dziejach BSK dochodzi do rozpoczęcia nowego rozdziału - zapoczątkowania działalności pod szyldem ING Bank Śląski. Już wówczas holenderski inwestor posiadał ponad 80% udziałów tejże instytucji finansowej.

W Polsce Grupa ING prócz wspomnianego ING Banku Śląskiego, posiada również dużą grupę instytucji finansowych pozwalających świadczyć kompleksowe usługi klientom banku. Należą do tej grupy następujące firmy⁹⁷:

- ING Nationale – Nederlanden,
- ING Fundusze Inwestycyjne,
- ING Investment Management,
- ING Securities,
- ING Lease,
- ING Car Lease,
- ING Real Estate,
- ING Commercial Finance,
- ING Bank Hipoteczny.

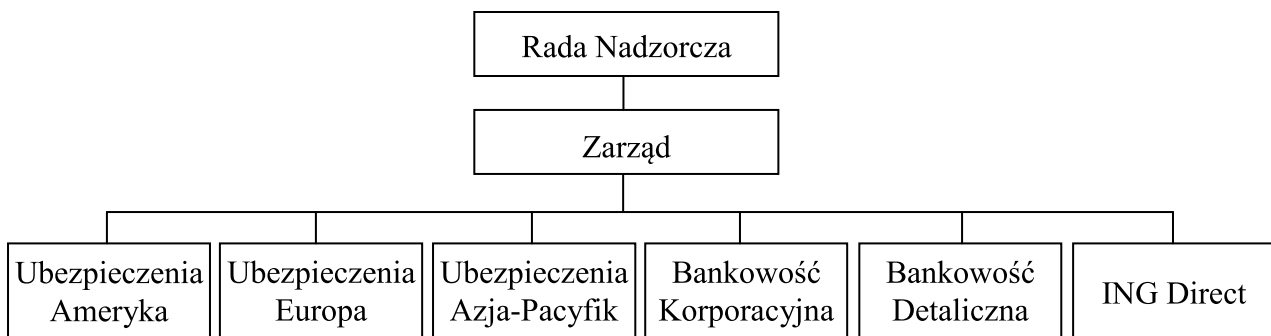
ING Bank Śląski to jeden z największych banków w Polsce. Świadczy on usługi finansowe w obszarze bankowości detalicznej, korporacyjnej i rynków finansowych na terenie całego kraju. Posiada rozbudowaną sieć ponad 430 placówek oraz ponad 660 bankomatów. Szeroka gama ofert kart płatniczych, a także internetowy dostęp do kont osobistych i firmowych, tworzą nowoczesne rozwiązania oraz platformę współpracy z innymi podmiotami Grupy ING.

Misją firmy jest wyznaczanie standardów wspierania klientów w planowaniu ich finansowej przyszłości. Organizacja dostarcza klientom produkty i usługi zapewniając przy tym przykładową jakość obsługi, maksimum wygody oraz konkurencyjne ceny. Strategia ING Banku Śląskiego to: jasna struktura organizacyjna oraz równie jasna i jednoznaczna wizja: wykonanie i wzrost.

⁹⁷ <http://grupa.ing.pl/>, data odczytu 02.08.2012

By móc realizować obraną misję oraz strategię, konieczna jest właściwa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. W Grupie ING struktura zarządzania oparta jest na zasadach przejrzystości, odpowiedzialności oraz koncentracji na potrzebach klientów. Cała działalność zorganizowana jest w oparciu o sześć funkcjonalnych linii biznesowych, które pozwalają na szybkie podejmowanie decyzji oraz promowanie indywidualnych decyzyjności i odpowiedzialności biznesowych. Najogólniej strategię Grupy streścić można przy pomocy dwóch słów: wykonanie oraz wzrost. To bowiem zapewnia udziałowcom, wyższą niż w przypadku konkurencji, stopę zwrotu z inwestycji.

Rysunek 16 Struktura organizacyjna Grupy ING obowiązująca od 1 czerwca 2004 roku



Źródło: Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

ING Bank Śląski posiada rozbudowaną na terenie całej Polski sieć sprzedaży, z centralami firmy mieszczącymi się w Warszawie i Katowicach. W celu zapewnienia możliwie wysokiej jakości obsługi klienta w organizacji funkcjonują zespoły wspierające działalność banku. Są to⁹⁸:

- Obszar Bankowości Detalicznej - obejmujący klientów indywidualnych, małe firmy oraz bankowość prywatną.
- Obszar Bankowości Korporacyjnej – świadczący usługi dla przedsiębiorstw i instytucji.
- Obszar Private Banking – skierowany do osób gromadzących w banku aktywa w wysokości co najmniej 1 mln zł (bądź ich równowartość w walucie wymiennej), które zainteresowane są inwestowaniem na rynku finansowym oraz kapitałowym.
- Obszar Finansów – zajmujący się przede wszystkim księgowością, analizami rynku, sprawozdawczością i obsługą finansową należności oraz zobowiązań wobec klientów.

⁹⁸ <http://www.ingbank.pl/o-banku/kariera/o-nas/obszary-dzialalnosci>, data odczytu 02.08.2012

- Obszar Zarządzania Ryzykiem – zajmujący się planowaniem, opracowywaniem systemów zarządzania ryzykiem kredytowym, zarówno detalicznym, jak i korporacyjnym oraz zapewnieniem efektywnego i odpowiadającego panującym aktualnie warunkom funkcjonowania obszaru zarządzania ryzykiem poprzez m.in.: projektowanie organizacji, zarządzanie i/ bądź uczestnictwo w projektach, przegląd procesów, czy też reagowanie na potrzeby Front Office.
- Obszar Operacji Bankowych- zapewniający wsparcie jednostkom organizacyjnym banku w realizacji ich zadań i misji, a także działań umożliwiających rozwój banku.
- Obszar IT – odpowiadający za utrzymanie ciągłości pracy systemu informatycznego w sieci oddziałów banku, centralach spółek Grupy ING, jak i wspieranie w codziennej pracy użytkowników komputerów.
- Obszar HR – odpowiadający za rekrutację, szkolenia, działania rozwojowe dla pracowników, czy też obsługę kadrowo-płacową.
- Obszar Marketingu i PR – zajmujący się kreowaniem strategii marketingowej ING, budowaniem pozytywnego wizerunku firmy, tworzeniem i rozwojem produktów, jak i marketingowym wsparciem ich sprzedaży, a także rozwojem innych kanałów dystrybucji, np.: sprzedaży bezpośredniej.
- Obszar Audytu Wewnętrznego – dokonujący przeglądów i audytów celem zaprezentowania Zarządowi i Radzie Nadzorczej Banku obiektywnych ocen oraz opinii odnośnie skuteczności i adekwatności działania procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i nadzoru.
- Obszar Zarządzania Projektami i Procesami – zajmujący się przygotowywaniem i realizacją projektów, w sposób umożliwiający efektywne osiągnięcie celów projektu przy jednoczesnym zminimalizowaniu następstw istniejących ograniczeń i ryzyka. Zarządzanie procesami polega na świadomym i zorganizowanym działaniu skoncentrowanym na osiągnięciu określonego celu procesu.
- Obszar Prawa – zajmujący się świadczeniem pomocy prawnej i wspieraniem pracowników ING, departamentów i jednostek biznesowych, zgodnie z zasadami obsługi prawnej.
- Obszar Facility Management – odpowiedzialny za pełną obsługę placówek, począwszy od wymiany żarówki po inwestycje.

Kreowanie obustronnych korzyści z relacji oraz współpracy z klientami, akcjonariuszami, partnerami biznesowymi, pracownikami i społecznościami lokalnymi jest dla ING Banku bardzo ważnym elementem kultury korporacyjnej. Dlatego też

odpowiedzialność społeczna stanowi fundamentalną zasadę, na której bank buduje swoje relacje z otoczeniem. W codziennej pracy obsługa banku kieruje się Wartościami ING, dzięki którym korporacja stara się wyróżniać na rynku bankowym. ING Bank Śląski jest bankiem odpowiedzialnym względem środowiska oraz społeczeństwa.

Wartości ING⁹⁹:

- Działamy w sposób otwarty i jasny,
- Działamy w sposób uczciwy,
- Szanujemy się nawzajem,
- Działamy w sposób odpowiedzialny względem środowiska oraz społeczeństwa, kierując zdrowym rozsądkiem.

Wizja odpowiedzialnego biznesu w ING Banku Śląskim oparta jest na przyjętych międzynarodowych standardach - Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka oraz zasadach Global Compact ONZ. Jako spółka notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, ING przykładą dużą wagę do równego traktowania wszystkich akcjonariuszy, bez względu na liczbę posiadanych akcji. Jako instytucja zaufania publicznego stosuje Zasady Dobrej Praktyki Bankowej i Zasady Ładu Korporacyjnego oraz zwraca szczególną uwagę na zachowanie równego dostępu do informacji, a także efektywnej komunikacji między korporacją i uczestnikami rynku kapitałowego. Potwierdzeniem stosowania najwyższych standardów CSR jest obecność ING Banku, nieprzerwanie od 2009 roku, w rankingu spółek odpowiedzialnych społecznie notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie - Respect Index. W roku 2011 ING Bank zajął pierwsze miejsce w Rankingu Firm Odpowiedzialnych Społecznie – branża bankowość i finanse.

3.2 Analiza aktywności marketingowej ING Banku Śląskiego

Marketing ING Banku Śląskiego opiera się na opracowywaniu i wcielaniu w życie całościowej strategii działań bankowych, jakie mają na celu kreowanie odpowiedniego obrazu spółki, zapewnienie bankowi zaufania oraz pozyskanie klientów.

Podejmowane przez bank działania marketingowe zmierzają do wykreowania możliwie najkorzystniejszego sposobu realizacji celów strategicznych, jakimi są: wykonanie oraz wzrost. Celem działań marketingu w spółce ING jest rozpoznanie zmian, jakie zachodzą

⁹⁹ <http://www.ingbank.pl/o-banku/kariera/o-nas/nasze-wartosci>, data odczytu 04.08.2012

na rynku finansowym, przewidywanie działań konkurencji a także rozpoznanie pragnień i potrzeb klientów, po to, by w sposób efektywny przygotować ofertę usługową, promocję oraz sprzedaż, czego rezultatem powinno być osiągnięcie celu strategicznego.

Tworzenie konkurencyjnych ofert, które przynoszą możliwie największe wartości dla nabywców oraz orientacja banków na klienta, staje się wyzwaniem współczesnych czasów. Liderami bankowości zostają ci, którzy pozyskują najlepszych klientów, poprzez nie tylko spełnienie ich oczekiwań, lecz nawet ich wyprzedzenie. Sytuacja taka wywołuje u klienta nie tylko zadowolenie, ale wręcz poczucie zachwytu, co znacząco sprzyja budowaniu długotrwałych, wzajemnie korzystnych relacji. Satysfakcja oraz lojalność klientów stają się obecnie kluczem do sukcesu, lecz i koniecznością w walce o wysoką pozycję konkurencyjną na rynku usług bankowych.

ING Bank oferuje swoim klientom liczne programy lojalnościowe. Najbardziej znanym programem ING Banku jest program pod nazwą „Bankujesz-Kupujesz”, który skierowany jest do osób posiadających dostęp do ING BankOnLine i dodatkowo lubiących kupować produkty w atrakcyjnych cenach. Korzystając z wybranych produktów bankowych klient otrzymuje punkty, które uprawniają go do zakupów z przygotowanego katalogu, obejmującego 16 branż, m.in.: AGD, elektronika, zegarki, sport, galanteria skórzana, artykuły dla dzieci, czy też artykuły dla domu. Punkty można uzyskać praktycznie za wszystko - za kredyty, pożyczki, fundusze inwestycyjne, lokaty, otwarcie konta, lub korzystanie z karty kredytowej. We wspomnianym katalogu każdy produkt opisany jest dwoma cenami: detaliczną – sugerowaną przez producentów produktów oraz ceną dla klientów ING banku Śląskiego, która z reguły jest o połowę niższa. Bank stale powiększa ofertę produktów. Partnerami programu są: Philips, Nikon, Samsung, Bosh, Pelikan, Porcelana Śląska¹⁰⁰.

Ponadto ING Bank Śląski przygotowuje dla swoich klientów liczne konkursy, zachęcające ich do korzystania z oferty banku. Przykładem takich działań jest bezpośrednio powiązany z programem lojalnościowym „Bankujesz-Kupujesz” konkurs „Bankujesz, Kupujesz, Wygrywasz”. Nagrodami głównymi w konkursie były samochody osobowe marki Honda CR-Z. Konkurs skierowany był do klientów indywidualnych, którzy w okresie jego trwania zakupili przynajmniej jeden produkt z katalogu programu „Bankujesz-Kupujesz”, wykorzystując w tym celu dotychczas zgromadzone punkty¹⁰¹.

Wśród innych programów lojalnościowych ING Banku Śląskiego można wymienić także te, które stanowią niejako nagrodę za dotychczasową współpracę. Są to głównie: niższe

¹⁰⁰ Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

¹⁰¹ <http://www.bankujesz-kupujesz.pl/>, data odczytu 05.08.2012

opłaty za prowadzenie rachunku, bezpłatne przelewy elektroniczne, zwolnienie z opłat za użytkowanie karty płatniczej, wydanie i wznowienie kart płatniczych. Stali klienci ponadto liczyć mogą na wyższe oprocentowanie środków na rachunku bankowym bądź też niższe oprocentowanie kredytów.

ING Bank Śląski przygotowuje dla swoich klientów szereg promocji i niespodzianek. Na początku maja br. na ulice dwunastu polskich miast wyjechało osiemdziesiąt wyjątkowych autobusów komunikacji miejskiej, które umożliwiały bezpłatne połączenie z internetem. Pojazdy wyposażone były w mobilne hot spoty, dzięki czemu w czasie podróży, wszyscy pasażerowie za darmo mogli korzystać z internetu¹⁰². Akcja ta była kontynuacją kampanii „WIFI Express” ING Banku Śląskiego, która promuje internetowe Konto Direct.

Przykładem innych działań promujących kampanię „WIFI Express” jest uruchomienie na czas wakacji 2012 tzw. strefy darmowego internetu. W tym okresie plażowicze w sześciu nadmorskich kurortach - Sopotcie, Kołobrzegu, Juracie, Rewalu, Łebie i Ustce - za darmo łączą się z siecią przy pomocy zainstalowanych przez ING Bank Śląski hot spotów¹⁰³.

Niewątpliwie ogromne znaczenie w działalności marketingowej ING Banku Śląskiego mają kampanie reklamowe. Jak wynika z badań na temat kondycji marki ING, które przeprowadzone zostały przez bank oraz instytut Millward Brown SMG/KRC, duży wpływ na to, iż reklamy ING Banku są zauważane i zapamiętywane, ma obecność w nich znanych twarzy – przede wszystkim Marka Kondrata – będącego twarzą marki już przeszło 13 lat. Chociaż sam wpływ Marka Kondrata na świadomość marki ING Banku nie jest łatwy do jednoznacznego i precyzyjnego oszacowania, gdyż świadomość brandu buduje jednocześnie wiele powiązanych ze sobą czynników, to bez wątplenia widoczny jest wyraźny wpływ aktora na zauważalność reklam.

Porównując kampanie o podobnym natężeniu, badający doszli do wniosku, iż spoty reklamowe z udziałem Marka Kondrata charakteryzują się w czasie badań znacznie wyższą znajomością wspomaganą niż w przypadku spotów bez jego udziału. Bowiem reklamy takie są bardziej wciągające, wyróżniające i interesujące niż reklamy bez udziału aktora, a także bardziej angażujące niż przeciętnie spoty reklamowe w rozpatrywanej kategorii. Dowodem na

¹⁰² http://www.ingbank.pl/aktualnosci?news_id=1001214%2Cbezpłatny-internet-od-ing-w-komunikacji-miejskiej-w-calej-polsce, data odczytu 07.08.2012

¹⁰³ <http://media.ingbank.pl/pr/217548/dzieki-ing-nad-baltykiem-posurfujesz-za-darmo-po-internecie>, data odczytu 07.08.2012

skuteczność takiej strategii mogą być również informacje pochodzące ze źródeł zewnętrznych.

Należy wspomnieć tutaj przede wszystkim o rankingu celebrytów, w których Marek Kondrat zawsze zajmuje czołowe miejsca. Ponadto opinie osób z branży reklamowej potwierdzają, iż jest on jednym z najbardziej znanych, lubianych oraz najlepiej dopasowanych do marki ING celebrytów. Pierwsza reklama z udziałem Marka Kondrata pojawiła się w telewizji w 2001 roku, natomiast już od roku 1999 aktor był „twarzą” funduszu ubezpieczeniowego Nationale Nederlanden.

W spotach reklamowych ING Banku Śląskiego występowali także m.in.: Wojciech Mecwaldowski, Beata Tyszkiewicz, Edyta Górniak. W jednej z najnowszych reklam ING z serii "WiFi Express" promującej Konto Direct występuje aktorka Elżbieta Słoboda. Celem kampanii jest prezentacja korzyści konta internetowego oraz budowanie i utrwalanie wizerunku nowoczesnego, internetowego banku.

Kampanie reklamowe Banku ING wielokrotnie były nagradzane w konkursie EFFIE – jednym z najważniejszych i najbardziej prestiżowych w branży komunikacji marketingowej konkursów na świecie.

Dotąd ING Bank Śląski osiągnął następujące wyniki w tym konkursie¹⁰⁴:

- Srebrną Effie 2006 - kategoria usługi finansowe - kampania „Banki są do zarabiania”;
- Srebrną Effie 2006 - kategoria usługi finansowe - kampania „Pytania – dzieci”;
- Brązową Effie 2006 - kategoria usługi finansowe - kampania „Taki duży, taki internetowy”;
- Srebrną Effie 2007 - kategoria usługi finansowe - kampania kredytu hipotecznego „Dojeżdżacie? Dojeżdżamy”;
- Srebrną Effie 2008 - kategoria usługi finansowe - kampania Otwartego Konta Oszczędnościowego „Lokata jest bez sensu”;
- Brązową Effie 2008 - kategoria kampanie długofalowe - kampania kredytu hipotecznego „Dojeżdżamy, załatwiamy”;
- Srebrną Effie 2009 - kategoria usługi finansowe - kampanię lokaty „Orędzie”;
- Złotą Effie - kategoria Long Term Marketing Excellence - za wysoki stopień dopasowania oraz unikalną relację łączącą ING i Marka Kondrata, a także za to, iż

¹⁰⁴ <http://www.ingbank.pl/o-banku/kampanie-reklamowe>, data odczytu 07.08.2012

po raz pierwszy na tak szeroką skalę wykorzystano do celów promocyjnych wizerunek publicznie znanej postaci.

W ubiegłym roku ING Bank Śląski za kampanie reklamowe otrzymał trzy prestiżowe nagrody, co stanowi kolejne potwierdzenie tezy, iż kampanie banku zaliczane są do najlepszych produkcji reklamowych w Polsce. Nagrodzone zostały kampanie: E-lementarza Internetu, Konta Direct oraz kredytu hipotecznego. Są to trzy różne produkty, które uznane zostały przez trzy różne gremia przyznające nagrody. Oznacza to, że kampanie Banku ING niezmiennie trzymają wysoki poziom. Spółka stara się wyznaczać nowe trendy w reklamie. Innowacyjne i oryginalne podejście do komunikacji stanowi podstawę działań banku. Jednak jak podkreśla dyrektor Departamentu Komunikacji Marketingowej ING Banku Śląskiego - Barbara Pasterczyk najcenniejsze są pozytywne oceny klientów. Uznanie jest wynikiem owocnej współpracy zespołu marketingu banku, Domu Mediowego PanMediaWestern oraz agencji kreatywnej¹⁰⁵.

Niewątpliwie działania marketingowe ING Banku Śląskiego mają istotny wpływ na wyznaczanie trendów kampanii reklamowych w kraju, czego dowodem jest nagrodzenie Spółki w konkursie Media Trendy 2011, której organizatorem jest Stowarzyszenie Agencji Reklamowych. W konkursie tym wyróżniane są kampanie, w przypadku których wyzwania marketingowe zorganizowane zostały w sposób niestandardowy, premiując podejście innowacyjne do planowania oraz zakupu mediów. Bank ING nagrodzony został w dwóch kategoriach¹⁰⁶:

- innowacyjne planowanie mediów drukowanych - kampania „E-lementarz Internetu”;
- innowacyjna strategia zintegrowana – kampania „Nowocześni mają lepiej – Konto ING Direct”.

ING Bank Śląski otrzymał również nagrodę w Polskim Konkursie Reklamy, który organizowany jest przez Klub Twórców Reklamy oraz Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR. Spółka została nagrodzona „Kryształowym Łomem” w kategorii „Łamanie stereotypów w reklamie” za kampanię kredytu hipotecznego („Dziecko”).

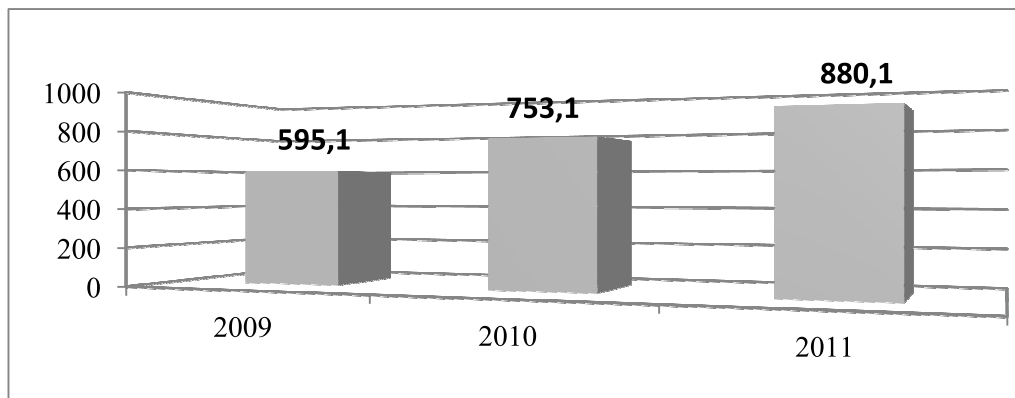
Kampanie ING Banku Śląskiego zostały również nagrodzone w tegorocznej edycji Polskiego Konkursu Reklam, zdobywając złoto w kategoriach „Kampania” (kampania konta oszczędnościowego „Stan Duchy”) i „Reklama - film internetowy” (Spot Paw w kampanii

¹⁰⁵ Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

¹⁰⁶ <http://media.ingbank.pl/pr/161573/kampanie-ing-banku-slaskiego-wyznaczaja-trendy>, data odczytu 08.08.2012

konta oszczędnościowego „Stan Ducha”), a także brąz w kategorii „Reklama – film tv” (Spot Buty z kampanii kredytu hipotecznego „Zawsze coś”)

Rysunek 17 Zysk netto ING Banku Śląskiego w latach 2009-2011 (w mln PLN)

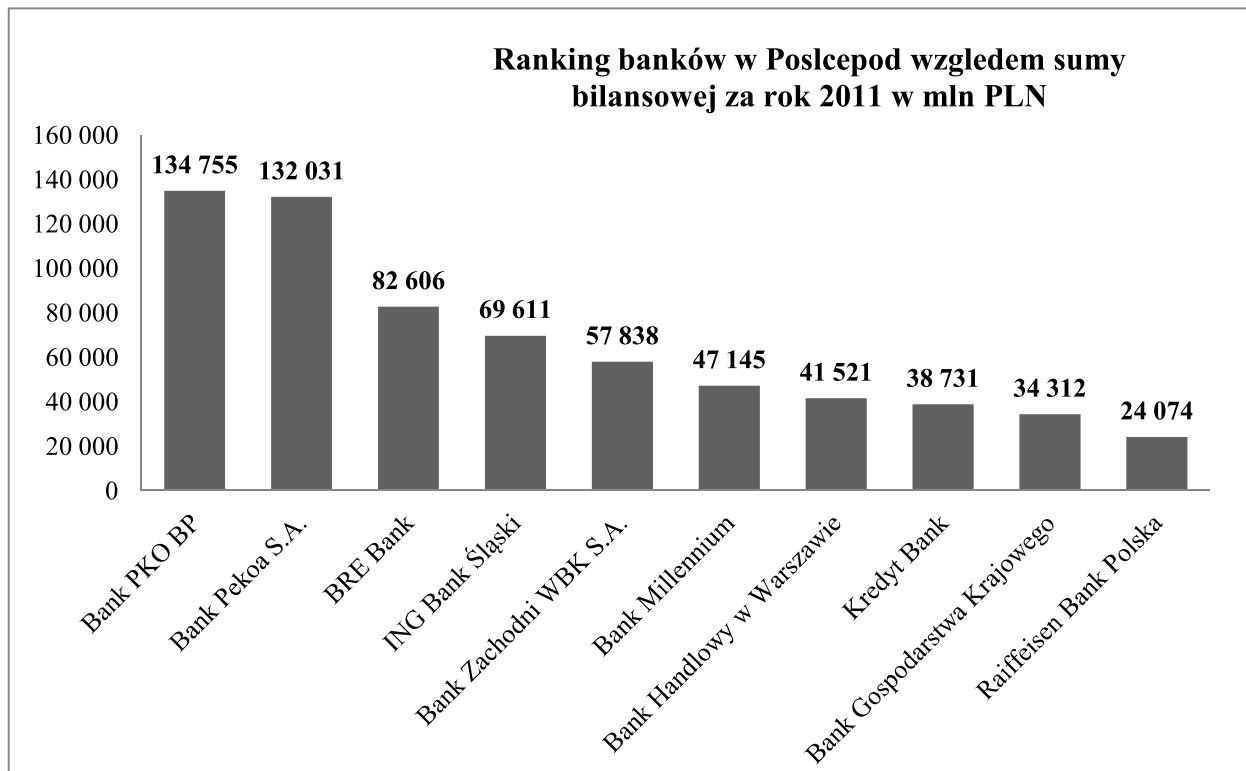


Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów zawartych na stronie internetowej <http://www.ingbank.pl/>, data odczytu 08.08.2012

Podstawową przesłanką dla wyboru oraz formułowania strategii marketingowej są wyniki wszechstronnej analizy organizacji w danym otoczeniu gospodarczym i społecznym. Powyższy wykres ilustruje zysk netto ING Banku Śląskiego na przestrzeni trzech ostatnich lat. Z wykresu jasno wynika, iż zysk netto spółki stale rośnie i w ubiegłym roku osiągnął rekordowy wynik ponad 880, 1 mln PLN. Wyniki te stanowią potwierdzenie efektywnej polityki aktywności marketingowej banku.

Ponadto na przestrzeni ostatnich lat ING Bank Śląski niezmiennie z roku na rok znajduje się w czołówce banków w Polsce. W organizowanym przez „miesięcznik Finansowy Bank” „Rankingu 50 Największych Banków w Polsce 2011” zajmuje czwarte miejsce pod względem sumy bilansowej z wynikiem 69 611 mln PLN. To miejsce spółka zajmuje w rankingu niezmiennie od 5 lat.

Rysunek 18 Ranking banków w Polsce pod względem sumy bilansowej za rok 2011 w mln PLN



Źródło: „Miesięcznik Finansowy Bank”, Wydawnictwo Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2012, nr 6/2012

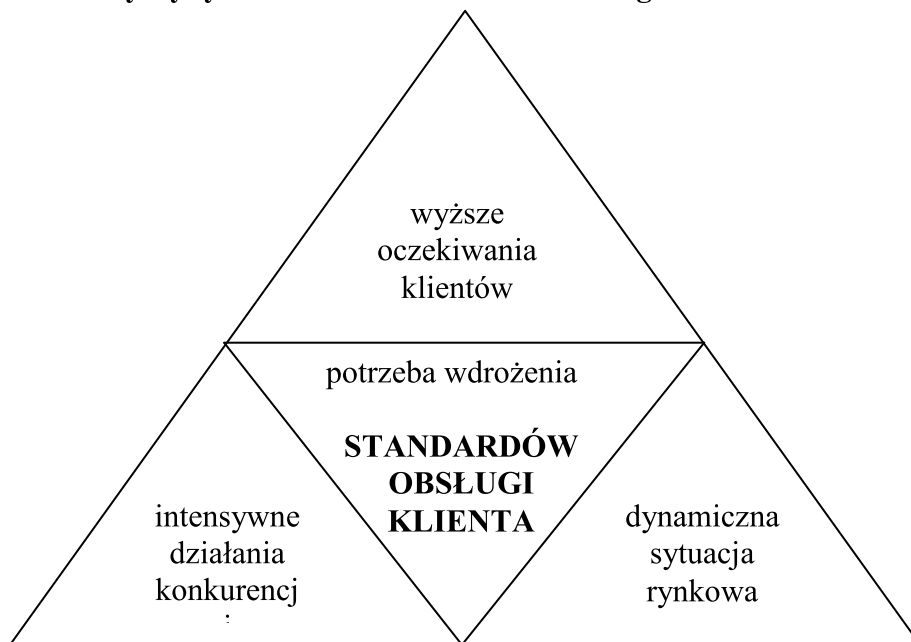
Silna pozycja konkurencyjna ING Banku Śląskiego oraz stale rosnąca liczba klientów, która w maju tego roku wynosiła 3,12 mln klientów detalicznych oraz 29,4 tys. klientów korporacyjnych, świadczą o skuteczności działań marketingowych. Strategia marketingowa ING Banku Śląskiego jest elastyczna, reaguje na zmieniający się rynek oraz dopasowuje się do oczekiwań odbiorców. Działalność marketingowa Grupy ING to nie tylko nakłady na reklamę czy narzędzie służące reprezentowaniu banku na zewnątrz. To całokształt działań, jakie podejmowane są w związku z prowadzoną aktywnością, swego rodzaju otoczka działalności, na która składają się m.in.: wizerunek, interpretacja oraz standardy obsługi klienta.

3.3 Prezentacja standardów obsługi – wygląd doradcy, wystrój wnętrza

W organizacji, jaką jest ING Bank Śląski S.A. kładziony jest szczególny nacisk na wysoki poziom obsługi klienta. Jedną z głównych wartości banku jest usatysfakcjonowanie

klienta - zarówno, kiedy klient spotyka się z doradcą, odwiedza oddział banku, korzysta z bankowości internetowej, czy po prostu dzwoni do oddziału. Celem działań banku jest zadowolenie klienta, nie tylko z zysków, lecz również ze sposobu, w jaki go obsłużono, łatwości obsługi aplikacji bankowych, procedur, itp.

Rysunek 19 Przyczyny wdrożenia Standardów Obsługi Klienta w ING Banku Śląskim



Źródło: Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

Celem pracowników ING Banku Śląskiego jest życzliwe i rzetelne udzielenie klientom wszelkich potrzebnych informacji oraz wsparcie ich potrzeb. Dzięki wdrożonym standardom obsługi klienci mogą zawsze w pełni świadomie oraz spokojnie podejmować decyzje dotyczące ich finansów. Jakość obsługi jest stale monitorowana przy wykorzystaniu specjalnych procedur badawczych, natomiast pracownicy regularnie przechodzą odpowiednie szkolenia, które podnoszą ich umiejętności.

ING Bank Śląski przykłada ogromną wagę do zadowolenia oraz lojalności klientów poprzez¹⁰⁷:

- wyróżnienie się wysokim poziomem jakości obsługi,
- zaangażowanie w sprawy klienta
- traktowanie wszystkich klientów z jednakową uwagą,

¹⁰⁷ Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

- bycie dla klienta partnerem w biznesie,
- bycie bankiem pierwszego wyboru.

Standardy obsługi klienta to przede wszystkim 21 zasad, które w tzw. „Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego” omówione są szczegółowo¹⁰⁸:

1. Dbam o pozytywne wrażenie klienta w pierwszym kontakcie
2. Przygotowuje się do spotkania
3. Witam klienta
4. Pytam o potrzeby
5. Prezentuje rozwiązania
6. Pokonuje obiekcje
7. Sprzedaję
8. Kończę rozmowę
9. Prowadzę rozmowę relacyjną
10. Zarządzam kolejką
11. Przekazuję klienta wyłącznie, kiedy muszę
12. Dzwonię do klienta
13. Odbieram telefon
14. Odbieram telefon podczas obsługi innego klienta
15. Przyjmuję reklamacje i skargi
16. Podejmuję działania o zatrzymanie klienta, który chce zrezygnować z usługi
17. Radzę sobie z żądaniami klienta niemożliwymi do spełnienia
18. Radzę sobie z trudnymi zachowaniami klienta
19. Radzę sobie z krytyką klienta – zarówno banku jak i mojej osoby
20. Radzę sobie z krytyką klienta – krytyka produktu, usługi
21. Kultura osobista w mojej codziennej pracy

Niezwykle istotnym czynnikiem w przypadku pierwszego kontaktu klienta z bankiem jest ogólny zewnętrzny wygląd placówki jak i jego wnętrza. Ponadto na drzwiach oddziałów banku znajdować powinny się godziny otwarcia, natomiast na salach obsługi ważne są jasne oraz czytelne oznaczenia, dzięki którym klienci tuż po przekroczeniu progu placówki wiedzą gdzie mogą załatwić daną sprawę. Prócz tego zawsze dla klienta powinny być dostępne wszelkie broszury i ulotki reklamowe.

¹⁰⁸ Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

Według standardów obsługi ING Banku Śląskiego każdy pracownik pełni istotną rolę w kształtowaniu pozytywnego wizerunku banku. Wpływają na to następujące działania¹⁰⁹:


- dbanie o własny wygląd oraz wygląd otoczenia - czym doradca daje sygnał profesjonalizmu oraz wysokiej jakości,
- witanie i żegnanie klienta z uśmiechem – pokazując tym samym życzliwość oraz gotowość do działania na jego rzecz,
- dbanie o przepływ klientów, przede wszystkim reagując na kolejkę – czym wyraża się szacunek dla czasu klienta i jego spraw,
- koncentracja podczas obsługi wyłącznie na sprawach konkretnego klienta – okazując tym samym szacunek i dając mu sygnał o własnym zaangażowaniu w jego sprawę,
- monitorowanie sprawy klienta, która została przekazana innej osobie – pokazując w ten sposób klientowi, iż nie jest obojętne dla pracownika banku, co dzieje się z jego sprawą.

W ING Banku Śląskim pracownicy efektywnie korzystają z manuala, przy pomocy którego sprawdzają czy postępują zgodnie z przyjętymi w spółce standardami obsługi klienta. Taki manual ma dwojaką formę: tzw. „checklisty” oraz schematu postępowania w kolejnych etapach kontaktu klienta z pracownikiem.

Pracownicy ING Banku Śląskiego korzystając z tzw. „checklisty” sprawdzają czy postępują zgodnie z przyjętymi w organizacji standardami. Rysunek 20 przedstawia „checklistę”, przy pomocy, której pracownik sprawdza porządek w oddziale oraz własny wygląd.

¹⁰⁹ Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

Rysunek 20 Chcecklista przy pomocy, której pracownik sprawdza czy postępuje zgodnie ze Standardami Obsługi Klienta w ING Banku Śląskim

SPRAWDŹ SIĘ SAM	
	Porządek w oddziale:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy podłoga w oddziale jest czysta?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy na moim biurku znajdują się jedynie dokumenty związane z obsługą obecnego klienta?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy na moim biurku nie ma zdjęć, maskotek, kubków z napojami, żywności?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy nie używam materiałów piśmienniczych z obcym logo?
Ubiór:	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy zawsze noszę identyfikator na magnes?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy noszę: jasną koszulową bluzkę (kobieta), jasną koszulę z długim rękawem (mężczyzna)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy noszę; żakiet spódnicę, spodnie, kostium w stonowanym kolorze, rajstopy (kobieta) spodnie i marynarkę, garnitur w stonowanym kolorze, ciemne skarpety (mężczyzna)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy noszę stonowane obuwie dopasowane do stroju (pełne, zakryte palce i pięty)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Czy zawsze mam zadbaną fryzurę oraz dłonie?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> KOBIETA: Czy mam delikatny makijaż i biżuterię (ewentualnie brak)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> MĘŻCZYZNA: Czy jestem ogolony/mam zadbany zarost?

Zródło: Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski S.A.


Schemat postępowania w kolejnych etapach kontaktu z klientem ukazany jest w formie przejrzystego rysunku. Zawsze na górze takiego schematu znajduje się nazwa poszczególnych etapów w kontakcie z klientem. Tuż poniżej znajduje się pytanie, które skłania pracownika do refleksji, zastanowienia się, czego on oczekiwałby od doradcy, gdyby sam był klientem. W centralnej części schematu znajdują się dwa pola: jasne i ciemne. W polu jasnym umieszczone są wskazówki, jakie działania pracownik powinien podejmować na tym etapie kontaktu z klientem, z kolei w polu ciemnym sprawdza, czego na pewno nie robić. Poniżej - w lewym dolnym rogu znajduje się pole wyjaśniające pracownikowi, dlaczego podjęcie rekomendowanych działań ma tak duże znaczenie, co może w ten sposób

osiągnąć, a czego z kolei unikać postępując w proponowany sposób. Po prawej stronie schematu znajdują się gotowe przykłady zdań, sformułowań i rozwiązań, które są dla pracownika podpowiedzią jak realizować proponowane działanie w kontakcie z klientem


Rysunek 21 Schemat postępowania przy pierwszym kontakcie z klientem w ING Banku Śląskim S.A.

DBAM O POZYTYWNE WRAŻENIE KLIENTA W PIERSZYM KONTAKCIE


Czy łatwo Ci zmienić zdanie na osobie, która zrobiła na Tobie pierwsze złe wrażenie?



1. dbam o porządek i czystość w swoim otoczeniu
2. dbam o swój wygląd zgodny ze standardami ING




1. przechowuję na biurku dokumenty niezwiązane z obsługą obecnego klienta
2. używam materiałów piśmienniczych z obcym logo
3. trzymam na biurku zdjęcia maskotki, kubki z napojami, żywność



dobrzeźle

Dlaczego to takie ważne?
Klient wyrabia sobie opinię o miejscu do którego wchodzi na podstawie jego wyglądu. Dbając o czystość oraz porządek mam duży wpływ na postrzeganie Banku przez Klienta.
Mój schludny wygląd jest dla klienta pierwszym sygnałem profesjonalizmu mojego oraz Banku.

 *Nie będę mieć drugiej szansy na zrobienie dobrego pierwszego wrażenia*

Źródło: Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski S.A.

Pierwsze wrażenie to kluczowy czynnik, jaki decyduje o dalszym przebiegu kontaktu z klientem. Wizerunek, jaki ukształtowany zostanie na podstawie pierwszego wrażenia jest bardzo trwały i trudny do zmiany. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 80% ludzi ocenia przedsiębiorstwo na podstawie wyglądu jej pracowników. Dlatego też w ING Banku Śląskim przywiązuje się dużą wagę do wyglądu pracowników i wystroju wnętrza, a doradcy

w swojej codziennej pracy kierują się zasadą, iż nie będą mieć kolejnej szansy na zrobienie dobrego pierwszego wrażenia.

3.4 Prezentacja standardów obsługi - komunikacja, zachowanie w stosunku do klienta

Z zaprezentowanych już dwudziestu jeden zasad obsługi klienta ING Banku Śląskiego jedynie pierwsza dotyczy wyglądu pracowników, wystroju wnętrza, czyli kreowania pozytywnego wrażenia klienta w pierwszym kontakcie. Pozostałe dwadzieścia zasad odnosi się do zachowania pracownika w stosunku do klienta, sposobu komunikacji między nimi.

Przed każdym umówionym spotkaniem z klientem, pracownik powinien się do niego odpowiednio przygotować. Takie spotkanie może odbywać się na dwa sposoby: w oddziale banku bądź u klienta. Jednak w każdym przypadku doradca zobowiązany jest do aktywnego pozyskania wiedzy o kliencie, wyznaczenia celu rozmowy (np. zdobycie informacji do sporządzenia oferty lub jej sprzedaż). To pracownik banku obiera strategię prowadzenia rozmowy – kolejność tematów, pytań - oraz przewiduje ewentualne obiekcje klienta. Ponadto w sytuacji, kiedy spotkanie odbywa się w placówce banku, doradca dba o stały dostęp do systemu. Natomiast, kiedy spotkanie odbywa się w miejscu wyznaczonym przez klienta pracownik banku powinien zarezerwować większą ilość czasu na ewentualne, nieprzewidywalne sytuacje by w żadnym wypadku nie spóźnić się na nie.

Odpowiednie przygotowanie się do spotkania jest niezwykle ważne, ponieważ klient chce mieć poczucie, że nie traci swojego czasu, a wręcz przeciwnie – prowadzi ważną i ciekawą rozmowę. Stworzenie scenariusza rozmowy ułatwia osiągnięcie celu spotkania, pozwala na zapanowanie nad przebiegiem rozmowy oraz chroni pracownika przed zbędnymi emocjami. Klient widząc przygotowany plan spotkania dostrzega fakt, iż jego czas jest szanowany.

Dalszym etapem kontaktu z klientem, jaki omówiony jest w Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego jest jego powitanie. Tuż po wejściu klienta do placówki, doradca powinien nawiązać kontakt wzrokowy z klientem, uśmiechnąć się do niego oraz kiwnąć głową, nawet, jeżeli jest w trakcie obsługi innego klienta. Na powitanie klienta pracownik banku powstaje i wskazuje ręką miejsce siedzące. Nigdy nie przedłuża czasu,

kiedy podejmuje kontakt z klientem i nie dopuszcza do sytuacji, by klient rozmawiał na stojąco, podczas gdy sam siedzi. Następnie wita się i zaprasza do stanowiska (np. przy użyciu zwrotu: „*Dzień dobry, zapraszam, proszę usiąść.*”). Po czym, adekwatnie do relacji i sytuacji kontynuuje rozmowę. W przypadku kiedy jest to nowy klient, doradca przedstawia się z imienia i nazwiska (np. „*Nazywam się Jan Kowalski, w czym mogę pomóc?*”). Natomiast, w sytuacji, kiedy jest to klient stały, pracownik wita się adekwatnie do relacji (np. „*Dzień dobry Pani Krystyno, w czym mogę pomóc?*”)¹¹⁰. Taki sposób koncentracji pracownika na kliencie sprawi, iż poczuje się on zauważony i sprawnie obsłużony.

Kolejnym etapem wymienionym w standardach obsługi ING Banku Śląskiego jest zapytanie o potrzeby. Doradca wyjaśnia klientowi, iż w celu lepszego dopasowania produktu do jego potrzeb i oczekiwań zada kilka pytań. Niedopuszczalne jest zadawanie dużej ilości pytań, bez żadnego wyjaśnienia. Wszelkie odpowiedzi są przez pracownika banku notowane, po ówczesnym zapytaniu o zgodę na tą czynność. Pytania mają charakter otwarty, by lepiej zrozumieć oczekiwania i potrzeby klienta. Taki sposób zadawania pytań nie narzuca mu gotowych rozwiązań.

Po etapie zadawania pytań następuje kolejny – prezentacja rozwiązań, który rozpoczyna się od podsumowania oczekiwań klienta. Przy prezentacji rozwiązań pracownik banku wymienia korzyści, jakie płyną z wyboru danej oferty, koncentrując się na tych, o których klient wspominał, tak aby uznał on, iż propozycja ta jest właśnie tym, czego szuka. Doradca korzysta przy tym z materiałów informacyjnych, np. ulotek. Proponuje, co najmniej dwa rozwiązania, przy czym rekomenduje jedynie jedno z nich. Sprzedając produkty inwestycyjne udziela rekomendacji zgodnie z wymogami MIFID. Pod żadnym pozorem nie oferuje produktów bez wcześniejszego rozpoznania potrzeb.

Słuchając o nowym produkcie klient ma prawo mieć obawy. Dlatego też kolejnym krokiem jest pokonanie wszelkich obiekcji. Pracownik ING Banku Śląskiego powinien przekonać w takiej sytuacji klienta, że nadrzędnym celem wszelkich działań jest współpraca, a nie narzucenie konkretnego rozwiązania wbrew jego woli. Kiedy klient prezentuje własne obiekcje doradca, zadaje pytania, by zrozumieć, z jakich powodów wynikają. Wspólnie szukają rozwiązań, które zmniejszą wszelkie wątpliwości. Przekonując klienta doradca używa dwóch – trzech argumentów. Kiedy w odpowiedzi usłyszy „tak, ale” powinien przestać przekonywać, gdyż zwiększa to ryzyko konfliktu z klientem. Aby zwiększyć szansę na to, iż klient zobaczy w pracowniku banku sojusznika, który go rozumie, przy zadawaniu pytań

¹¹⁰ Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

należy nazywać intencje – wyjaśnić celowość pytań (np. „*Chcę lepiej zrozumieć, z czego wynikają Pani wątpliwości, bo być może znajdziemy wspólne rozwiązanie...*”)¹¹¹.

Dalszym etapem standaryzacji obsługi klienta ING Banku Śląskiego jest sprzedaż. Doradca rozpoznaje sygnały zakupowe (np. potakiwanie) i sprawdza decyzję klienta. W sytuacji, kiedy klient ma wątpliwości, pyta o informacje, które są mu potrzebne do podjęcia decyzji. Wyjaśnia przy tym celowość pytań. Jeżeli klienta wciąż ma wątpliwości, pracownik banku przekazuje mu swoją wizytówkę oraz umawia się na telefon w przeciągu trzech dni. Nigdy nie powinien okazać niezadowolenia klientowi, który nie podjął decyzji o współpracy.

Zakończenie rozmowy z klientem stanowi ostatni element jego wizyty w placówce banku. Na tym etapie pracownik ING Banku: sprawdza aktualność danych teleadresowych klienta, pyta czy może jeszcze coś dla niego zrobić, przypomina, iż w razie wszelkich pytań jest do dyspozycji, dziękuje klientowi za rozmowę, zapraszając przy tym do kolejnego kontaktu oraz życząc miłego dnia.

W przeciągu czternastu dni od zawarcia umowy doradca przeprowadza tzw. rozmowę relacyjną, której celem jest pokazanie klientowi, iż jest on cały czas ważny, nie tylko w momencie sprzedaży. W trakcie takiej rozmowy pracownik banku pyta o satysfakcję z używania produktu/usługi oraz sprawdza czy klient potrzebuje dodatkowych informacji. W razie pojawienia się wątpliwości wyjaśnia je.

Kolejnym punktem w Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego jest zarządzanie kolejką. Kolejka jest dla klienta stratą czasu i często wiąże się ze zdenerwowaniem, które szczególnie narasta, jeżeli klient nie wie, z czego wynika opóźnienie. Dlatego też pracownicy banku powinni interesować się kolejką, w razie potrzeby przeprosić za wszelkie niedogodności oraz poprosić o cierpliwość. W ten bowiem sposób pokazują zaangażowanie oraz szacunek dla czasu klientów. W pierwszej kolejności obsługiwani są niepełnosprawni oraz kobiety w ciąży.

Następny element standaryzacji obsługi klienta ING Banku brzmi: „przekazuje klienta wyłącznie, kiedy muszę”. Wedle tej zasady doradca banku przekazuje klienta innemu doradcy jedynie w sytuacji, kiedy sam nie może się zająć jego sprawą. Pracownik przekazując klienta informuje go kto i dlaczego zajmie się jego sprawą, w jego obecności dzwoni po doradcę, by przyszedł po klienta i wprowadza go w sprawę.

¹¹¹ Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

Kolejne trzy punkty dotyczą rozmowy telefonicznej z klientem. Jeżeli doradca dzwoni do klienta to zawsze zobowiązany jest do upewnienia się, z kim rozmawia oraz zapytania czy rozmówca ma czas. Chroni to pracownika przed poważnymi konsekwencjami naruszenia tajemnicy bankowej. W trakcie rozmowy doradca uśmiecha się, mówi wolno, wyraźnie oraz robi pauzy i zadaje pytania, co umożliwi mu wciągnięcie klienta w rozmowę. Doradca odbiera telefon najpóźniej po trzecim sygnale, wita się, przedstawia z imienia i nazwiska, podaje nazwę banku oraz pyta w czym może pomóc. Następnie udziela informacji, a w sytuacji, gdy czegoś nie wie uzgadnia, że oddzwoni (zapisuje numer), po czym dziękuje, kończy rozmowę i życzy miłego dnia. Oddzwania w umówionym terminie. Jeżeli telefon zadzwoni w trakcie obsługi klienta, doradca powinien przeprosić go i zapytać czy może odebrać telefon. Po czym informuje dzwoniącego do oddziału klienta, że jest w trakcie obsługi, pyta o nr telefonu oraz umawia się, iż oddzwoni. Oddzwania w wyznaczonym terminie.

W Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego zawarte są również informacje na temat sposobu postępowania przy przyjmowaniu reklamacji i skarg. Doradca zobowiązany jest do wysłuchania klienta oraz zapytania o niezbędne szczegóły. W sytuacji, kiedy naprawa błędu nie jest możliwa natychmiast, ustala z klientem kolejne kroki. Poprzez takie działania doradca okazuje klientowi dbałość o wzajemne relacje. Pracownik banku powinien monitorować przebieg sprawy do rozwiązania. Sposób przyjmowania reklamacji jest miarą profesjonalizmu w zakresie obsługi klienta.

W przypadku, kiedy klient chce zrezygnować z usługi, pracownik podejmuje starania o zatrzymanie go. Pracownik ING Banku informuje klienta wprost, że zależy mu na współpracy z nim, pyta o powody rezygnacji oraz szuka rozwiązań, które go zatrzymają. Jeżeli mimo wszelkich prób klient nadal chce zrezygnować z usługi, zostaje profesjonalnie obsłużony przez doradcę, który przypomina mu, iż w przyszłości, w razie potrzeby jest do jego dyspozycji.



Następna sytuacja wymieniona w standardach obsługi klienta ING Banku Śląskiego dotyczy radzenia sobie z żądaniami klienta, które są niemożliwe do spełnienia. Póki klient nie usłyszy jednoznacznej odmowy wykonania zadania, wierzy w możliwość jego realizacji. Dlatego też bardzo istotne jest jak najszybsze poinformowanie go o decyzji odmownej w sposób jednoznaczny, z uwzględnieniem powodu odmowy. Wspólnie z klientem doradca poszukuje alternatywnych rozwiązań.

Kolejny punkt dotyczy radzenia sobie z trudnymi zachowaniami klienta. W przypadku, kiedy zachowanie klienta zakłóca funkcjonowanie sali, doradca zaprasza go do

osobnego pomieszczenia, gdzie koncentruje się na problemie a nie emocjach klienta. Następnie pracownik banku określa działania, jakie podejmie w celu rozwiązania problemu, prosi o zmianę zachowania, a jeżeli klient wciąż zachowuje się agresywnie – stawia granice. Zdenerwowany klient oczekuje, iż spotka się w placówce banku ze zrozumieniem jego emocji oraz zaangażowania.


Rysunek 22 Kultura osobista w codziennej pracy doradcy ING Banku Śląskiego

KULTURA OSOBISTA W MOJEJ CODZIENNEJ PRACY
Czy jako klient zwracasz uwagę na nieprofesjonalne zachowania obsługujących Cię pracowników?



1. znam aktualną ofertę naszego Banku i konkurencji
2. do współpracowników odnoszę się z życzliwością i służę im pomocą
3. dotrzymuję złożonych obietnic i terminów zarówno współpracownikom jak i Klientom
4. informacje poufne przekazuję Klientom na kartce (np. stan salda rachunku)
5. w korespondencji z Klientem Używam obowiązujących w Banku Szablonów wiadomości (mail, SMS, list)
6. regularnie sprawdzam swoją skrzynkę mailową (trzy razy dziennie)
7. wykorzystuję aplikację Outlook do zarządzania kalendarzem spotkań
8. na czas nieobecności/urlopu włączam w pocztę asystenta nieobecności z informacją o terminie powrotu i zamiarach na osobę zastępującą
9. mam wyciszony służbowy i prywatny telefon komórkowy
10. mam ustawiony standardowy dzwonek w telefonie służbowym

1. wyrażam negatywne opinie o Banku
2. podważam decyzje swoich przełożonych
3. komentuję wygląd, wypowiedzi i zachowania Klientów i współpracowników
4. omawiam w obecności Klienta sprawy związane z obsługą innych Klientów
5. prowadzę prywatne rozmowy telefoniczne w oddziale
6. używam zdrobnień (pieniążki, dowodzik)
7. ustawiam melodyjki słyszane przez Klienta dzwoniącego na komórkowy telefon służbowy

 *Moje zachowanie jest moją „wizytówką”*

Źródło: Materiały udostępnione przez ING Bank Śląski

Radzenie sobie z krytyką klienta to kolejne dwa punkty standardów obsługi klienta w ING Banku Śląskim. Pierwszy z nich dotyczy krytyki banku oraz samej osoby doradcy. W takim przypadku powinno nastąpić zapytanie o konkretne powody krytyki, sprawdzenie

czy klient jest otwarty na zmianę opinii oraz sprowadzenie poglądu klienta do poziomu opinii, do której każdy ma prawo. Krytyka ze strony klienta jest tutaj wyrazem jego zaangażowania. Z kolei krytyka, która odnosi się bezpośrednio do produktu bądź usługi stanowi cenne źródło informacji o oczekiwaniach klientów. Doradca podchodzi do krytycznych uwag jak do źródła informacji, dzięki którym ma szansę wprowadzić ulepszenia w banku. Nawet, jeżeli jest to niemożliwe wysłuchując opinii klienta daje mu wyraz szacunku.

Ostatni punkt wymieniony w Księdze Standardów Obsługi ING Banku Śląskiego dotyczy kultury osobistej w codziennej pracy doradcy, co przedstawia rysunek 22.

Wprowadzenie w tak dużej organizacji, jaką jest ING Bank Śląski standardów obsługi klienta stanowi narzędzie, które zapewnia wysoką oraz jednolitą jakość obsługi klienta. Jest sposobem na uzyskanie pożądaných oraz powtarzalnych zachowań w każdym oddziale banku. Celem standaryzacji obsługi ING Banku Śląskiego jest zagwarantowanie klientom osiągnięcia poczucia satysfakcji z oferowanego poziomu obsługi, co pozwala na budowanie grupy lojalnych klientów.

Rozdział IV. Badanie jakości obsługi klientów w ING Banku Śląskim – wyniki badań bezpośrednich

4.1 Założenia badawcze - charakterystyka

Pozyskanie klienta oraz zawarcie z nim transakcji finansowej stanowi ważny element strategii sprzedażowej ING Banku Śląskiego. Jednak w dobie kryzysu o wiele ważniejszym aspektem jest utrzymanie dotychczasowych klientów i budowanie z nimi długoterminowych, obopólnie korzystnych relacji. Na wysoko konkurencyjnym rynku, gdzie klient dokonuje wyboru spośród oferty wielu banków oraz instytucji finansowych, jednym ze sposobów zapewnienia sobie dobrej pozycji rynkowej, obok atrakcyjnej oferty, jest jakość obsługi klienta.

Wiele banków w Polsce, w tym również ING Bank Śląski S.A., postawiło na doskonalenie jakości obsługi, dostrzegając w niej klucz do sukcesu. Dlatego też spółka wdrożyła w ramy swojej kultury organizacyjnej standardy obsługi klienta, które zawarte są w tzw. Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego. Idąc tym śladem autor niniejszej pracy postanowił przeprowadzić badanie mające na celu zweryfikowanie czy oddziały Banku ING przestrzegają zasad omówionych w Księdze Standardów Obsługi Klienta.

Badanie zostało przeprowadzone przy pomocy metody *mystery shopping*, z wykorzystaniem zestandaryzowanego scenariusza wizyty, przez audytorów. Po zakończeniu wizyty we wskazanym oddziale banku, audytor wypełniał przygotowany kwestionariusz. Badania odbywały się bez uprzedzenia, tak aby pracownicy zachowywali się naturalnie.

Celem głównym badania była weryfikacja przestrzegania/zachowania standardów obsługi klienta w ING Banku Śląskim (czystość, wystrój wnętrza, wygląd doradców, komunikacja z klientem itp.) Cele szczegółowe w tym badaniu to przede wszystkim diagnostyka jakości obsługi klientów ING Banku Śląskiego, określenie kompetencji i fachowości pracowników, zachowanie doradców w stosunku do klienta.

Zakres podmiotowy tego badania stanowiły:

- jednostka badania: placówki ING Banku Śląskiego (3 oddziały)
- podmiot badania: pracownicy oddziałów ING Banku Śląskiego

Zakres przedmiotowy badań:

- ocena jakości świadczonych usług przez placówki ING Banku Śląskiego

Zakres czasowy badań:

- Badania zostały przeprowadzone w sierpniu 2012 roku

Zakres przestrzenny badań:

- Badania objęły trzy oddziały ING Banku Śląskiego, zlokalizowane w Nowym Sączu (ul. Kościuszki 13), w Krynicy-Zdrój (ul. Kraszewskiego 1), w Bochni (ul. Rynek 8).

Narzędziem badawczym był kwestionariusz (załącznik nr 1), który opracowany został przez autora niniejszej pracy. Wykorzystany w badaniu kwestionariusz podzielony został na dwie części:

- część A zawierającą informacje na temat wystroju wnętrza oraz wyglądu pracowników ING Banku Śląskiego
- część B zawierającą informacje na temat komunikacji i zachowania doradcy wobec klienta oraz ocenę dorady przez audytora.

Przed przystąpieniem do wizyty w oddziałach ING Banku Śląskiego audytorzy (trzech studentów piątego roku na kierunku Zarządzanie i Marketing), zapoznali się z kwestionariuszem, tak aby w trakcie pobytu w placówce wiedzieli, na jakie elementy zwrócić uwagę. Audytorzy mieli za zadanie wcielić się w rolę osób, które zainteresowane są skorzystaniem z oferty ING Banku Śląskiego

- Audytor 1 - założeniem konta osobistego z dostępem do Internetu oraz konta firmowego z dostępem do Internetu,
- Audytor 2 – uzyskaniem informacji o kredycie hipotecznym,
- Audytor 3 – założeniem konta osobistego oraz uzyskaniem informacji o ewentualnych możliwościach ulokowania własnych oszczędności.

Tajemniczy klienci tuż po wejściu do oddziału mieli przeprowadzić rozpoznanie. W sytuacji, kiedy w placówce znajdowała się duża liczba klientów, którzy byli w tym czasie obsługiwani, audytor czekał na swoją kolej i zbierał informacje na temat oferty oraz obserwował wystrój wnętrza. Natomiast, jeżeli w punkcie nie było akurat obsługiwanych klientów *mystery shopper* czekał, aż doradca zaprosi go do stanowiska. Jeżeli zaś pracownik banku nie zaprosiłby go w ciągu kilku minut audytor sam miał rozpocząć rozmowę. Tajemniczy klient powinien dać szansę doradcy na zrealizowanie standardów i nie wyprzedzać pewnych następujących po sobie elementów, np. poprzez odczekanie chwili po wejściu do placówki, tak, aby pracownik banku miał szansę w odpowiedni sposób przywitać się z nim – wstać, czy zaprosić do stanowiska obsługi.

Zadaniem tajemniczego klienta było zwracanie uwagi na wszelkie szczegóły dotyczące wyglądu i wystroju placówki, począwszy od godzin otwarcia na drzwiach wejściowych do oddziału, po czystość i estetyczność wnętrza. Audytorzy mieli zwrócić uwagę również na wygląd doradcy, czy ubrany był on według zasad opisanych w Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego. Ponadto pracownicy powinni wyglądać schludnie.

Podczas rozmowy z doradcą tajemniczy klient zwracał uwagę na następujące elementy: zbadanie potrzeb, proponowanie rozwiązań, proponowanie produktów dodatkowych, inicjatywę doradcy, sposób przekazywania informacji, czy konsultant korzystał z materiałów informacyjnych ING Banku Śląskiego. Ocenie podlegało również zachowanie i sposób postępowania doradcy, w sytuacji, kiedy klient wysuwa wobec zaprezentowanego rozwiązania jakieś obiekcje.

Kolejny oceniany element to sposób pożegnania się (czy pracownik banku zapewnił klienta, iż w razie potrzeby jest do jego dyspozycji, czy przekazał swoją wizytówkę oraz materiały informacyjne banku, czy wstał i podziękował za rozmowę). W tym przypadku, podobnie jak przy powitaniu się należy dać szansę doradcy na zrealizowanie standardu, czyli nie opuszczać placówki zbyt szybko.

Ponadto audytorzy oceniali całokształt komunikacji z doradcą, pod względem: uprzejmości, zrozumienia potrzeb klienta, rzetelności informacji, zaangażowania, kultury osobistej.

Ostatnie pytania w kwestionariuszu dotyczyły subiektywnej opinii audytora – czy poleciliby doradcę, który go obsługiwał swoim bliskim – znajomym i rodzinie oraz co w trakcie całej wizyty najbardziej mu się podobało i nie podobało.

Po zrealizowaniu wizyty w oddziale ING Banku Śląskiego tajemniczy klient udawał się do samochodu, gdzie oceniał poszczególne elementy obsługi posługując się przygotowanym wcześniej kwestionariuszem.

4.2 Ocena wyglądu doradcy i wystroju wnętrza w badanych placówkach ING Banku Śląskiego

Standardy obsługi klienta dotyczące wyglądu pracowników oraz wystroju wnętrza lokalu są niezmiernie ważne dla każdej instytucji finansowej w tym również i banków. Władze ING Banku Śląskiego doskonale zdają sobie sprawę z faktu, iż pierwsze wrażenie klienta tuż po wejściu do placówki jest niezwykle istotne. Czyste, estetycznie urządzone wnętrza oraz odpowiednio ubrani i schludnie wyglądający pracownicy wzbudzają zaufanie i są dla klienta wyrazem profesjonalizmu.

Dlatego też standardy obsługi klienta w ING Banku Śląskim ściśle określają wystrój wnętrza placówek oraz zawierają szczegółowe wytyczne na temat ubioru pracowników i ich wyglądu.

Wnętrze lokalu powinno być czyste i estetycznie urządzone. Na drzwiach wejściowych bądź obok nich powinna znajdować się informacja na temat godzin otwarcia punktu. Ponadto niezmiernie ważne są jasne i czytelne oznaczenia, jakie powinny znajdować się na sali obsługi, dzięki którym klient tuż po wejściu do oddziału będzie wiedział gdzie może załatwić konkretną sprawę. Doradca ma obowiązek zachować na biurku nienaganny porządek (brak: zdjęć rodzinnych, maskotek, kubków czy artykułów spożywczych).

W Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego znajdują się także zasady dotyczące wyglądu zewnętrznego doradców. Każdy z nich zobowiązany jest do noszenia identyfikatora, gdzie umieszczone są takie informacje jak: imię, nazwisko oraz nazwa stanowiska. Doradcy powinni wyglądać schludnie (kobiety – zadbane dłonie, zadbane, prosta fryzura, lekki makijaż, skromna biżuteria, mężczyźni – zadbane dłonie, estetyczny zarost), nosić stosowne obuwie oraz odpowiedni strój (kobieta - żakiet, spódnica, spodnie, kostium w stonowanym kolorze, rajstopy, mężczyzna - spodnie i marynarka, garnitur w stonowanym kolorze, ciemne skarpety).

Pierwszym elementem brany pod uwagę przy badaniu, był ogólny wygląd oddziałów, zarówno ich otoczenia jak i wnętrza. Poza tym, audytorzy sprawdzali czy witryny oraz drzwi (powierzchnie szklane) były czyste, czy meble (stoły, biurka, krzesła) były nieuszkodzone oraz czy materiały reklamowe były w stanie nienaruszonym i ogólnie dostępne dla klientów.

Z przeprowadzonych audytów wynika, że w przypadku wszystkich trzech badanych oddziałów ING Banku Śląskiego, zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz lokalu panował

zadowalający porządek. Również każda z placówek posiadała tuż przy wejściu informację dotyczącą godzin otwarcia. Audytorzy stwierdzili ponadto, że wystrój przebadanych lokali był estetyczny, a ich wnętrza dobrze oświetlone.

Kolejnym elementem oceny audytorskiej był wygląd stanowiska pracy. Szczególną uwagę zwracano na to, czy na biurkach pracowników panował porządek. I tak, we wszystkich skontrolowanych oddziałach, przy stanowiskach pracy doradców stwierdzono nienaganny porządek. Zaskakujący może być fakt, że w przypadku wszystkich badanych placówek, konsultanci nie posiadali wizytówek swobodnie dostępnych dla klienta, co może znacząco utrudniać ponowny kontakt klienta z doradcą oraz może świadczyć o słabej komunikacji z klientem. Wizytówki sprawiają, bowiem, że stosunek do instytucji staje się bardziej spersonalizowany, mniej bezosobowy, oparty na zaufaniu, co wydaje się szczególnie ważne w przypadku instytucji finansowych.

W następnej kolejności badaniu tajemniczych klientów poddany został stan mebli znajdujących się w placówkach oraz rozmieszczenie materiałów informacyjnych w lokalach. Stan mebli w odwiedzonych punktach obsługi klienta nie budził zastrzeżeń audytorów. We wszystkich badanych oddziałach materiały informacyjne ING Banku Śląskiego znajdowały się w widocznym i ogólnodostępnym miejscu. Jedynie w przypadku oddziału ING Banku Śląskiego w Brzesku, materiały informacyjne nie znajdowały się w standach. Ponadto w placówkach w Krynicy – Zdroju oraz w Brzesku standy nie były wypełnione całkowicie – brakowało ulotek, były puste miejsca. Audytorzy sprawdzali także, czy w lokalu znajdują się czytelne i jasne oznaczenia, dzięki którym klient tuż po wejściu do lokalu będzie wiedział, gdzie może załatwić konkretną sprawę, do którego doradcy powinien się w tym celu udać. Z przeprowadzonych badań wynika, że we wszystkich placówkach znajdowały się czytelne oznakowania - audytorzy nie stwierdzili problemów z poruszaniem się po oddziałach.

Kiedy klient pojawia się w oddziale jak i podczas jego obsługi, pracownicy ING Banku Śląskiego zobowiązani są do zachowania się w sposób właściwy m.in. nie rozmawiania między sobą na prywatne tematy oraz skupieniu swojej uwagi na obsługiwanym w danej chwili kliencie. Dlatego też kolejnym badanym elementem było: wzajemne zachowanie doradców, sposób porozumiewania się między nimi. Podczas wizyt tajemniczych klientów w placówkach, nie byli oni świadkami sytuacji, kiedy doradcy rozmawiali między sobą na prywatne tematy. W jednym oddziale – w Nowym Sączu, tajemniczy klient zaobserwował sytuację, kiedy doradcy rozmawiali głośno na tematy związane z obsługą klienta, natomiast w pozostałych placówkach pracownicy nie porozumiewali się między sobą.

Kolejnym elementem badania był szeroko pojęty wygląd doradcy (tabela 9). Kwestią podlegającą obserwacji tajemniczego klienta było m.in. to, czy doradcy posiadali identyfikatory wskazujące na pełnione funkcje oraz ułatwiające nawiązanie rozmowy z odpowiednią osobą. Jednocześnie obecność plakietki wzbudza zaufanie, ponieważ osoba doradzająca przestaje być anonimowym urzędnikiem.

Ubiór i wygląd doradcy	Oddział Nowy Sącz	Oddział Krynica-Zdrój	Oddział Bochnia
Identyfikator na magnes	Tak	Tak	Tak
Jasna koszula/bluzka koszulowa	Tak	Tak	Tak
K -Żakiet, spódnica, spodnie, kostium w stonowanym kolorze, rajstopy M-spodnie i marynarka, garnitur w stonowanym kolorze, ciemne skarpety	Tak	Nie	Tak
Stonowane obuwie dopasowane do stroju	Tak	Nie	Tak
Zadbana fryzura/włosy i dłonie	Tak	Tak	Tak
Stonowana biżuteria	Tak	Tak	Tak
K – delikatny makijaż, M – ogolony, zadbane zarost	Tak	Tak	Nie

Gdzie K – kobieta, M – mężczyzna

Tabela 9 Ubiór i wygląd doradcy ING Banku Śląskiego – wyniki badań bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania

Wygląd zewnętrzny pracownika ING Banku Śląskiego dokładnie i szczegółowo opisany jest w Księdze Standardów Obsługi. Wygląd doradcy stanowi niejako wizytówkę całej organizacji. To właśnie pracownicy reprezentują organizację, dlatego ich ubiór i wygląd powinny budzić powszechne zaufanie. Stonowany ubiór oraz schludny wygląd podnoszą w oczach klienta wiarygodność doradcy oraz powodują, że sprawia on wrażenie osoby profesjonalnej.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż we wszystkich wizytowanych placówkach ING Banku Śląskiego doradcy posiadali jasne koszule (mężczyzna) bądź jasną koszulową bluzkę (kobieta). W oddziałach w Nowym Sączu i Bochni obsługujący audytora doradcy byli odpowiednio ubrani oraz posiadali stosowne obuwie. Natomiast w punkcie mieszczącym się w Krynicy-Zdroju doradca – kobieta, nie miała rajstop oraz posiadała buty z odsłoniętymi palcami i piętami. We wszystkich placówkach pracownicy banku mieli zadbaną fryzurę/włosy

i dłonie oraz posiadali stonowaną biżuterię (zegarek, obrączka, kobiety – delikatne pierścionki, kolczyki, łańcuszek). W oddziale ING Banku Śląskiego w Bochni, doradca – kobieta - miała zbyt intensywny makijaż. W pozostałych przypadkach audytorzy uznali, iż wygląd doradców zgodny jest ze standardami obowiązującymi w organizacji.

Ostatnim elementem w pierwszej części kwestionariusza (części A) była ocena pierwszego wrażenia audytora po wejściu do placówki. Tajemniczy klient badający placówkę mieszczącą się w Nowym Sączu uznał, że wrażenie było zdecydowanie dobre, uzasadniając swoją opinię tym, iż placówka znajduje się w dogodnej lokalizacji, ponadto ma klimatyzowane wnętrza, w lokalu panował porządek, było czysto i schludnie. Pozostali dwaj audytorzy uznali, że pierwsze wrażenie, jakie odnieśli po wejściu do lokalu było raczej dobre, uzasadniając to tym, iż obie placówki znajdują się w dobrej lokalizacji, posiadają przyjazne dla klienta, estetyczne wnętrza.

4.3 Ocena jakości komunikacji pracowników ING Banku Śląskiego z klientem i zachowania w stosunku do klienta

Drugi etap badania dotyczył komunikacji pracowników ING Banku Śląskiego z klientem oraz zachowania doradcy w stosunku do klienta. W standardach obsługi klienta ING Banku Śląskiego zawarte są informacje, w jaki sposób pracownicy powinni się zachowywać względem klienta począwszy od jego wejścia do placówki aż po moment jej opuszczenia. I tak tuż po wejściu klienta do placówki powinien zostać on zauważony przez doradcę, nawet, jeżeli jest w trakcie obsługi innego klienta. W takiej sytuacji powinien nawiązać kontakt wzrokowy, skinąć głową oraz uśmiechnąć się.

Oceniając sekcję wejście klienta do placówki brano pod uwagę to, czy doradcy zauważyli wejście tajemniczego klienta, czy nawiązali z nim kontakt wzrokowy, czym zajmowali się podczas wejścia audytora do oddziału a także jak długi był czas oczekiwania na obsługę.

Podczas dwóch wizyt (oddział w Nowym Sączu i Brzesku), wejście audytora do oddziału zostało natychmiast zauważone przez któregoś z doradców. W przypadku obu tych placówek pracownicy w momencie wejścia audytora do lokalu stali w gotowości, by służyć pomocą nowemu klientowi. Audytorzy od razu zostali zaproszeni do stanowiska doradcy. Natomiast w oddziale mieszczącym się w Krynicy – Zdroju, wejście nowego klienta nie

wzbudziło uwagi żadnego z konsultantów, którzy w tym czasie zajęci byli obsługą innych klientów. W sytuacji, kiedy wszyscy pracownicy banku zajęci byli obsługą klientów, audytor miał za zadanie zaobserwować, czy którykolwiek z nich mimo to, nawiązał kontakt wzrokowy, bądź w jakikolwiek inny sposób dał do zrozumienia, że za moment można będzie liczyć na jego pomoc. Jak wykazało badanie pracownicy oddziału w Krynicy – Zdroju nie dawali żadnych znaków, które świadczyć by mogły o tym, że zauważyli czekającego na obsługę klienta. Nikt nie zainteresował się czekającym około pięciu minut na obsługę *mystery shopperem*. Przed audytorem w kolejce była jeszcze jedna osoba.

Kolejnym elementem badania było nawiązanie rozmowy. Pierwsze wrażenie, jakie wywiera pracownik banku na kliencie, sposób nawiązania rozmowy, niewątpliwie wpływa na jej jakość w dalszej części oraz kształtuje pozytywną postawę klienta wobec banku. Badając sposób nawiązania rozmowy z klientem brane były pod uwagę takie elementy jak: czy konsultant witając klienta wstał, czy uśmiechnął się do niego, czy odpowiednio go powitał (np. *Dzień dobry, zapraszam Pana/Panią do mnie*), czy nawiązał kontakt wzrokowy z klientem, czy gestem ręki wskazał audytorowi miejsce siedzące.

Badanie wykazało, że w dwóch oddziałach Banku ING – w Nowym Sączu i Brzesku, doradcy przy powitaniu klienta powstali, inaczej zachował się jedynie doradca w Krynicy – Zdroju. We wszystkich placówkach pracownicy odpowiednio przywitali się z tajemniczym klientem, nawiązali kontakt wzrokowy oraz wskazali miejsce siedzące przy stanowisku obsługi. Jedynie doradca w Krynicy – Zdroju nie uśmiechał się do obsługiwanych osób. Wskaźnikiem przyjaznego stosunku pracownika banku do klienta jest niewątpliwie uśmiech, który pozwala nawiązać lepszy kontakt, wprowadza miłą atmosferę oraz buduje pozytywny wizerunek banku.

W następnej części badania audytorzy ocenić mieli, jakie było ich pierwsze wrażenie po kontakcie z doradcą. Pracownicy ING Banku obsługujący audytora w Nowym Sączu oraz w Brzesku ocenieni zostali zdecydowanie dobrze, jako miłe, przyjazne i uśmiechnięte osoby. Z kolei doradca w Krynicy – Zdroju oceniony został „raczej dobrze”, jednak audytor zaznaczył, iż brakowało mu przede wszystkim uśmiechu doradcy, co wprowadza bardziej przyjazną atmosferę.

Czy doradca przy powitaniu	Oddział Nowy Sącz	Oddział Krynica-Zdrój	Oddział Bochnia
Wstał	Tak	Nie	Tak
Uśmiechnął się	Tak	Nie	Tak
Nawiązał kontakt wzrokowy	Tak	Tak	Tak
Przywitał się (Dzień dobry, zapraszam Pana/Panią do mnie)	Tak	Tak	Tak
Gestem ręki wskazał miejsce siedzące przy stanowisku obsługi	Tak	Tak	Tak

Tabela 10 Zachowanie doradcy ING Banku Śląskiego przy powitaniu audytora

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania

W dalszej rozmowie z pracownikiem banku brane były pod uwagę takie elementy jak: przedstawienie się doradcy, ustalenie celu wizyty klienta, czy doradca zapytał o zgodę na zadanie dodatkowych pytań w celu lepszego dopasowania produktu do potrzeb, czy pracownik banku robił notatkę, wcześniej pytając o zgodę na jej sporządzanie, jakiego rodzaju zadawane były pytania, czy doradca dokonał podsumowania potrzeb klienta, czy zaproponował więcej niż jedno rozwiązanie, czy zapytał o ostateczną decyzję.

Jak wynika z przeprowadzonych badań we wszystkich oddziałach ING Banku Śląskiego doradcy przedstawili się z imienia i nazwiska oraz ustalili cel wizyty tajemniczego klienta. W tym celu konsultanci najczęściej posługują się zwrotami: *W czym mogę pomóc?*, *W czym mogę doradzić?*, *Co Pana/Panią do nas sprowadza?* Taki sposób zainicjowania rozmowy skutkuje tym, iż klient czuje się zauważony i sprawnie obsłużony. Istotnym elementem, jaki brany był pod uwagę podczas rozmowy z doradcą, było to, czy zadawał on dodatkowe pytania, dzięki którym możliwe jest stworzenie lepiej dopasowanej do potrzeb klienta oferty. W żadnym z badanych oddziałów nie stwierdzono uchybień w tym zakresie, we wszystkich pracownicy zapytali o zgodę za zadanie dodatkowych pytań a następnie aktywnie pozyskiwali informacje o potrzebach klienta. Doradcy zadawali pytania zarówno o charakterze otwartym jak i zamkniętym. Jedynie w oddziale mieszczącym się w Nowym Sączu doradca zapytał o zgodę na sporządzanie notatki, gdzie zapisywał informacje na temat potrzeb audytora. Wszyscy doradcy obsługujący tajemniczych klientów zaproponowali więcej niż jedno rozwiązanie. Podczas prezentacji rozwiązań pracownicy oddziałów w Nowym Sączu oraz Krynicy-Zdroju aktywnie korzystali z materiałów informacyjnych ING Banku

Śląskiego – regulaminów, ulotek itp. Inaczej zachował się pracownik oddziału w Brzesku, który nie posługiwał się żadnymi materiałami informacyjnymi przy prezentowaniu oferty.

Według standardów ING Banku Śląskiego pracownicy przedstawiając rozwiązania powinni posługiwać się językiem korzyści używając schematu cecha – zaleta – korzyść, koncentrując się na tych korzyściach, które jako ważne nazwał klient. W taki sposób doradca zwiększa szansę na to, iż klient uzna, że przedstawiona propozycja jest dokładnie tym, czego szuka. Dlatego też audytorzy mieli za zadanie zwrócić uwagę na to, czy doradcy korzystają z opisanego powyżej schematu. Jak wynika z badań, wyłącznie doradca w Brzesku przy prezentacji rozwiązań nie posługiwał się takim schematem.

Kolejnym badanym elementem było zachowanie doradcy w sytuacji, kiedy klient wysuwa obiekcje wobec rozwiązań zaprezentowanych przez doradcę, a dokładniej, czy pracownicy ING Banku konkretyzują obiekcje, czy zadają dodatkowe pytania, czy prezentują rozwiązania z uwzględnieniem powodów oporu tajemniczego klienta oraz czy doradca zapytał o ostateczną decyzję. Z przeprowadzonych audytów wynika, że doradcy wszystkich wizytowanych placówek zachowywali się w tym względzie zgodnie z zasadami opisanymi w Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego. Zatem każdy z konsultantów konkretyzował powody oporu klienta i prezentował rozwiązanie z uwzględnieniem jego obiekcji. Również wszyscy doradcy zapytali o ostateczną decyzję klienta.

Czy doradca przy pożegnaniu	Oddział Nowy Sącz	Oddział Krynica-Zdrój	Oddział Bochnia
Wręczył wizytówkę	Tak	Nie	Nie
Zapewnił, iż w razie potrzeby jest do dyspozycji	Tak	Tak	Tak
Wstał	Tak	Nie	Tak
Podziękował za rozmowę i pożegnał się	Tak	Tak	Tak

Tabela 11 Zachowanie doradcy ING Banku Śląskiego przy pożegnaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania

Następnie ocenie audytora poddany był sposób zakończenia rozmowy. Uwagę zwracano tutaj przede wszystkim na to, czy doradca wręczył wizytówkę, zaprosił do ponownego kontaktu, zapewniając, iż w razie potrzeby służy swoją pomocą, czy wstał oraz podziękował za rozmowę i pożegnał się. Jako jedyny, doradca w placówce w Nowym Sączu

wręczył audytorowi wizytówkę. Każdy z konsultantów zapewnił tajemniczego klienta, że w razie potrzeby jest do jego dyspozycji oraz podziękował za rozmowę i pożegnał się. Żegnając audytora pracownicy oddziałów w Nowym Sączu oraz Brzesku wstali, natomiast doradca placówki w Krynicy - Zdroju przez cały ten czas siedział.

Ocena doradcy stanowiła ostatni element badania, którą jednocześnie uznać można za swego rodzaju podsumowanie całościowej komunikacji z pracownikiem ING Banku Śląskiego. Od kompetencji oraz uprzejmości pracowników banku zależy ogólna opinia o nim ale i przede wszystkim pozycja rynkowa liczona ilością sprzedanych usług. W związku z tym, audytor miał za zadanie ocenić doradcę pod względem: uprzejmości, zrozumienia potrzeb klienta, rzetelności informacji, zaangażowania oraz kultury osobistej (tabela 12). Audytorzy mieli do wyboru cztery warianty odpowiedzi: zdecydowanie dobrze, raczej dobrze, raczej źle oraz zdecydowanie źle. Najlepiej wypadł tutaj pracownik oddziału w Nowym Sączu, który pod względem wszystkich wymienionych wyżej elementów oceniony został „zdecydowanie dobrze”. Nieco gorzej wypadł pracownik oddziału w Brzesku. Natomiast doradca placówki w Krynicy - Zdroju w większości oceniony został „raczej dobrze”.

Ocena komunikacji z doradcą ze względu na:	Oddział Nowy Sącz	Oddział Krynica-Zdrój	Oddział Bochnia
Uprzejmość	Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Raczej dobrze
Zrozumienie potrzeb	Zdecydowanie dobrze	Zdecydowanie dobrze	Zdecydowanie dobrze
Rzetelność informacji	Zdecydowanie dobrze	Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze
Zaangażowanie	Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
Kultura osobista	Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze

Tabela 12 Ocena komunikacji z doradcą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Ostatnie punkty w kwestionariuszu odnosiły się do opinii audytorów na temat tego, czy ich zdaniem poświęcono im wystarczającą ilość czasu, czy polecili by doradcę, który ich obsługiwał swoim znajomym oraz co najbardziej im się podobało oraz nie podobało w trakcie całej wizyty. Wszyscy audytorzy uznali, iż poświęcona im została odpowiednia ilość czasu. Jedynie audytor wizytujący placówkę w Krynicy –Zdroju uznał, iż nie jest w stanie określić czy poleciliby obsługującego go doradcę swoim bliskim. Pozostali audytorzy potwierdzili, że mogliby to uczynić. Do elementów, jakie najbardziej podobały się tajemniczym klientom zaliczone zostały przede wszystkim: zrozumienie ze strony doradcy, rzetelność informacji,

uprzejmość pracowników banku, indywidualne podejście do klienta – dopasowanie rozwiązań do konkretnych potrzeb. Jako elementy, które najbardziej się nie podobały audytorom podczas wizyty w placówce banku wymienione zostały: rozmowy pracowników, hałas, używanie przez doradcę zwrotów czysto ekonomicznych, które nie są zrozumiałe dla przeciętnego klienta.

4.4 Realizacja standardów obsługi klienta w ING Banku Śląskim - wnioski z badań

Głównym celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie czy pracownicy ING Banku Śląskiego stosują standardy obsługi klienta. Na podstawie informacji otrzymanych z wypełnionych przez ankieterów kwestionariuszy uznać można, że w badanych oddziałach stosowane są standardy obsługi klienta, jednak zależnie od oddziału ankieterzy stwierdzili, że istnieją pewne odstępstwa od tej reguły.

W pierwszym etapie badania audytorzy mieli za zadanie zwrócić szczególną uwagę na wystój wnętrza oraz wygląd pracowników. Na tym etapie placówki wypadły generalnie przyzwoicie, natomiast stwierdzono, iż nie zawsze wyniki otrzymanych badań zgadzały się z obowiązującymi w organizacji standardami obsługi klienta.

Zasadniczo badane oddziały ING Banku Śląskiego miały estetyczne wnętrza, gdzie panowała czystość i porządek a stan mebli znajdujących się w lokalu nie budził najmniejszych zastrzeżeń audytorów. Równie dobrze wypadły stanowiska pracy doradców. Na biurkach pracowników nie znajdowały się żadne prywatne przedmioty – zdjęcia, maskotki, napoje, ani artykuły spożywcze. Niemniej brakowało na nich ogólnodostępnych dla klienta wizytówek, które umożliwiają nawiązanie ponownego kontaktu z doradcą. Niemniej jednak, na biurkach pracowników panował nienaganny porządek. Poza tym we wnętrzach badanych lokali znajdowały się jasne i czytelne oznaczenia, które znacznie ułatwiają dotarcie do odpowiedniego doradcy. Zatem w tych względach zachowane zostały standardy obsługi klienta.

Biorąc pod uwagę wygląd zewnętrzny pracowników banku, nie w każdym oddziale był on zgodny ze standardami obowiązującymi w organizacji. Pod względem ubioru wyjątek stanowił doradca (kobieta) w oddziale w Krynicy – Zdroju, która wbrew standardom nie posiadała rajstop oraz miała buty odsłaniające palce i pięty. Poza wskazanym wyjątkiem

audytorzy nie stwierdzili innych, sprzecznych z obowiązującymi w ING Banku Śląskim standardami obsługi klienta, zaniedbań w ubiorze. Ponadto w każdej placówce doradcy posiadali identyfikatory, wskazujące na pełnione funkcje oraz ułatwiacie nawiązanie rozmowy z odpowiednią osobą. Identyfikator wzbudza również zaufanie, ponieważ osoba doradzająca przestaje być anonimowym urzędnikiem. Generalnie pracownicy stosują się do standardów, jakie określają wygląd doradcy ING Banku Śląskiego. Wyjątek stanowił jedynie doradca (kobieta) obsługująca audytora w Brzesku, która jak uznał tajemniczy klient posiadała zbyt intensywny makijaż. Poza wymienionym przypadkiem audytorzy nie mieli zastrzeżeń, co do wyglądu doradców, którzy prezentowali się schludnie i estetycznie.

Ostatnią częścią pierwszego etapu badania było zapytanie audytora o pierwsze wrażenie po wejściu do placówki. Zgodnie ze standardami obsługi klienta w ING Banku Śląskim pracownicy muszą postępować w taki sposób, aby zrobić jak najlepsze wrażenie na kliencie, dlatego też w organizacji tej funkcjonuje powiedzenie, że nie będzie drugiej szansy na zrobienie dobrego pierwszego wrażenia. Pod względem pierwszego wrażenia badane oddziały ocenione zostały pozytywnie, aczkolwiek oddział w Nowym Sączu uzyskał ocenę „zdecydowanie dobrze”, natomiast dwa pozostałe oddziały - „raczej dobrze”.

Wrażenie jest niezwykle istotne w całym procesie kontaktu z klientem, istnieje nawet teoria, że ważniejsze niż wszelkie działania. Z punktu widzenia obsługi klienta ogromne znaczenie ma to, aby klient nie był narażony na żadne negatywne odczucia. Bardzo często pierwsze wrażenie przesądza dalszym kontakcie z klientem.

Ocena procesu komunikacji pracowników ING Banku Śląskiego z klientami różni się w zależności od audytowanego oddziału. Biorąc pod uwagę sposób przywitania się oraz pożegnania z audytorem doradcy zachowywali się zgodnie z zasadami zawartymi w Księdze Standardów ING Banku Śląskiego, z wyjątkiem doradcy w placówce zlokalizowanej w Krynicy – Zdroju, który podczas powitania oraz pożegnania nie powstał, a także nie uśmiechał się do obsługiwanego *mystery shoppera* oraz doradca w oddziale mieszczącym się w Brzesku przy pożegnaniu nie przekazał audytorowi wizytówki.

Obsługa klienta w banku jest procesem, jaki oparty jest w głównej mierze na różnego rodzaju kontaktach pomiędzy doradcami – osobami oferującymi usługi finansowe oraz osobami, które zainteresowane są nabyciem tychże usług. Fundamentalnym warunkiem prawidłowej obsługi klienta są wszelkie stosunki międzyludzkie, a także ściśle związana z nimi komunikacja interpersonalna, obejmująca komunikację werbalną oraz niewerbalną.

Komunikacja werbalna obejmuje cały przekaz słowny, natomiast niewerbalny komunikat uzupełnia owy przekaz i pomaga w zrozumieniu tego, co zostało powiedziane.

Kiedy klient wchodzi do oddziału banku ogromne znaczenie ma pierwsze wrażenie, jakie zrobi na nim wystrój wnętrza oraz osoba doradcy. Niezwykle istotna jest tutaj umiejętność właściwego zachowania się doradcy w każdej sytuacji. By kontakty z klientem były pozytywne, potrzebne jest przyjazne nastawienie doradcy, poczucie taktu, uprzejmość, dobre wychowanie, odpowiednia gestykulacja a także mimika twarzy.

W większości przypadków pracownicy banku zauważali wejście nowego klienta do placówki. Zgodnie ze standardami zapraszali do stanowiska i zachowywali wszelkie zasady odnośnie powitania klienta. Niekorzystnie wypadł tutaj jednak oddział w Krynicy – Zdroju, gdzie doradcy nie zwrócili uwagi na klienta, który wszedł do oddziału. Ponadto żaden z doradców nie zajął się tworzącą w lokalu kolejką. Jednocześnie, mimo, iż audytor dał szansę doradcy na zrealizowanie standardu – odczekał chwilę – doradca przy powitaniu nie wstał. Podobna sytuacja miała miejsce przy pożegnaniu klienta.

Nie w każdym z badanych oddziałów doradca starał się stworzyć wspomnianą już „przyjazną atmosferę”. Doradca w oddziale mieszczącym się w Krynicy – Zdroju nie uśmiechał się do obsługiwanego audytora. A tymczasem wskaźnikiem przyjaznego stosunku pracownika banku do klienta jest przede wszystkim uśmiech, pozwalający nawiązać lepszy kontakt, który ponadto wprowadza miłą atmosferę oraz buduje pozytywny wizerunek banku.

Jeżeli chodzi o rozpoznanie potrzeb klienta, zaproponowanie rozwiązań, zachowanie w sytuacji, kiedy klient wysuwa obiekcje wobec zaproponowanych rozwiązań, przekazanie merytorycznej, kompleksowej informacji, to postępowanie doradców było w tych aspektach zgodne ze standardami obowiązującymi w organizacji.

Wielokrotnie zdarza się, że podczas obsługi klienta powstają sytuacje konfliktowe, klient wysuwa obiekcje, ma opory wobec zaproponowanych przez pracowników banku rozwiązań, ma zastrzeżenia wobec oferty banku. Takie sytuacje same w sobie nie muszą być złe, często dają bowiem możliwość na przełamanie impasu w stosunkach z klientem. Każdy z doradców w sytuacji, kiedy audytor zgłaszał obiekcje wobec zaproponowanych przez niego rozwiązań, zachował się w sposób właściwy. Pracownicy banku wysłuchali powodów oporu tajemniczych klientów i zaproponowali rozwiązania z ich uwzględnieniem. Z punktu widzenia klienta jest to bardzo istotne, aby czuł, że doradca traktuje go w sposób indywidualny i stara się w możliwie najlepszy sposób spełnić jego oczekiwania i potrzeby.

Istotny jest jeszcze jeden aspekt – zazwyczaj podjęcie decyzji o skorzystaniu z oferty danego banku, jest sytuacją stresującą. Klient najczęściej nie może być pewien, że uzyskał pełne informacje na temat wszelkich dostępnych alternatywnych produktów bądź usług, jednocześnie często sam nie posiada takiej kompleksowej wiedzy dotyczącej samego

produktu czy usługi, co skutkuje tym, iż decyzja o skorzystaniu z oferty banku zwykle jest decyzją niepewną. Odpowiednia kadra personalna pozwala na zminimalizowanie tych nieprzyjemnych odczuć.

Niewątpliwie pomiędzy badanymi oddziałami ING Banku Śląskiego istnieją wyraźne dysproporcje, w jakości świadczonych usług. I tak, oddział znajdujący się w Nowym Sączu w przeprowadzonym badaniu uzyskał najlepsze wyniki. Zarówno wygląd personelu, wystrój wnętrza oraz sposób obsługi ocenione zostały przez audytora na najwyższym poziomie. Placówka zlokalizowana w Brzesku została oceniona nieco gorzej. Natomiast oddział w Krynicy – Zdroju, w przeprowadzonym badaniu oceniony został najslabiej. Poczynając od wyglądu personelu, który nie do końca zgodny był z wytycznymi, jakie zawarte są w Księdze Standardów Obsługi ING Banku Śląskiego po sam sposób świadczenia usługi, gdzie mimo, iż doradca merytorycznie przekazał kompleksową wiedzę, brak było przyjaznego nastawienia do klienta – uśmiechu, który jest wskaźnikiem przyjaznego stosunku pracownika banku do klienta i pozwala na nawiązanie lepszego kontaktu, ponadto wprowadza miłą atmosferę oraz buduje pozytywny wizerunek banku.

Reasumując badane placówki ING Banku Śląskiego stosują standardy obsługi klienta jednak, w zależności od oddziału stwierdzono mniejsze lub większe zaniedbania w ich stosowaniu. Jednocześnie stwierdzić można, że placówki różnią się pod względem jakości obsługi klienta. Generalnie oddziały ocenione zostały pozytywnie. Jednak w warunkach bardzo ostrej konkurencji organizacje usługowe, a więc i banki zmuszone są do świadczenia usług na najwyższym poziomie. Jakość obsługi klienta nie może być jedynie dobra – musi być najlepsza. Bowiem tylko takie organizacje są w stanie przetrwać na rynku. Oddział ING Banku Śląskiego zlokalizowany w Nowym Sączu w pełni przestrzega standardów obsługi klienta oraz świadczy usługi na najwyższym poziomie. Najgorzej w przeprowadzonym badaniu wypadł oddział mieszczący się w Krynicy - Zdroju. Stwierdzono tam najwięcej zachowań, odstępstw od dwudziestu jeden zasad, jakie zamieszczone są w Księdze Standardów Obsługi Klienta ING Banku Śląskiego. Porównując trzy audytowane placówki – jakość obsługi klienta jest tam zdecydowanie najniższa.

Nikt z nas nie ma już chyba wątpliwości, że wizerunek banku w ogromnej mierze zależy od zatrudnionych osób – od ich stylu bycia. Odpowiednio dobrany personel przestrzegający standardów obsługi klienta jest najlepszą formą autoreklamy, która dodatkowo zwiększa szansę na zdobycie upragnionego celu, wzrost liczby lojalnych klientów, a tym samym wzrost zysku przedsiębiorstwa. W sytuacji, kiedy obsługa jest kompetentna, klientowi łatwiej podjąć decyzję: czy skorzystać z oferty banku, czy wrócić ponownie do

punktu. Obsługa wpływa jednocześnie na stopień zadowolenia z otrzymanej usługi. Satysfakcja oraz lojalność klientów wpływają bezpośrednio na wyniki finansowe – zwiększając zyski generowane przez organizację. Najczęściej, jak pokazują liczne badania – większą część dochodów banków zapewnia grono lojalnych klientów. Zatem najbardziej istotnym czynnikiem, jaki wpływa na satysfakcję a tym samym dalszą lojalność klientów jest obsługa.

Zakończenie

Przedstawione w pracy rozważania potwierdzają rosnące znaczenie jakości obsługi klienta bankowego w kształtowaniu poczucia jego satysfakcji. Punktem wyjścia wszelkich działań projakościowych, czyli mających na celu zapewnienie możliwie wysokiej jakości usług bankowych, jest usytuowanie klienta w centrum zainteresowania organizacji, która nakierowana jest na spełnianie jego oczekiwań oraz potrzeb.

Wyrazem dbałości banku o odpowiednią jakość obsługi klienta jest wprowadzenie standardów obsługi klienta. Standardem określa się wzorzec charakteryzujący pożądany sposób obsługi klienta. Stanowią one niezbędne narzędzie, jakie zapewnia wysoką oraz jednolitą jakość obsługi klienta. Wprowadzenie standardów to sposób na uzyskanie powtarzalnych i pożądanych zachowań w dużych firmach. Bowiem im większa organizacja oraz liczba pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami, tym trudniej zagwarantować wysoki poziom obsługi, w przypadku nie posiadania znormalizowanych oraz opisanych standardów obsługi.

Banki wprowadzają standardy obsługi klienta, aby zagwarantować klientom osiągnięcie satysfakcji z oferowanego poziomu obsługi, a tym samym, by budować grupę lojalnych klientów.

Przeprowadzenie badania nad zadowoleniem klientów nie jest zadaniem łatwym, w głównej mierze ze względu na złożoność tematyki, czego następstwem jest również złożoność metod badawczych z tego zakresu. Nie istnieje jedna standardowa metoda pomiaru satysfakcji.

Szczególnym przykładem badania satysfakcji klientów jest metoda *mystery shopping*, która polega na pomiarze jakości świadczenia danej usługi przy jednoczesnym badaniu satysfakcji klientów. Prócz szczegółowych informacji o zadowoleniu nabywców, metoda ta dostarcza wielu danych dotyczących jakości obsługi, m.in. zachowania i reakcji personelu, oceny wykonania technicznego oraz ogólnego klimatu placówki usługowej.

Wciąż jeszcze obsługa klienta jest jednym z najbardziej niedocenianych i niewykorzystywanych broni w biznesowym arsenale dwudziestego pierwszego wieku. Natomiast jak wynika z licznych badań najistotniejszym czynnikiem, jaki wpływa na poziom zadowolenia z usług banku jest uprzejmość obsługi w oddziale. Wiele banków stara się nadrobić zaległości w tej dziedzinie, uświadamiając sobie, iż poprawa jakości obsługi może zadecydować o jej przetrwaniu w warunkach bardzo ostrej konkurencji.

Bibliografia

Literatura zwarta:

1. Altkorn J., Kramer T., *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998
2. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, , Kraków 1992
3. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996
4. Bernard and Colli, *Słownik ekonomiczno-finansowy*, Książnica, Warszawa 1994
5. Bitner M.J., Boom B.H., *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firm*, "Marketing of Service", AMA Chicago 1981
6. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
7. Cichosz M., *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Szkoła Główna Handlowa- Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010
8. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J. W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006
9. Dejnaka A., *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2002
10. Dietl J., *Marketing*, PWE, Warszawa 1985
11. Dunckel J., Taylor B., *Profesjonalny system obsługi klienta; Strategie wiodące do sukcesu*, Wydawnictwo M&A Communications Polska Sp. z o.o., Kraków 1996
12. Garczarczyk J. (red.), *Instytucje finansowe – marketing – przedsiębiorstwa*, AE, Poznań 1996
13. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 2000
14. Goedecke K., Steltzner J., *Bankmarketing*, Landsberg am Lech 1980
15. Górski J., Sierpiński W., *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870-1950*, PWN, Warszawa 1977
16. Grzywacz J., *Marketing Banku*, DIFIN, Warszawa 2010
17. Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006
18. Grzegorzczak W., *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Łódź 2004
19. Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1997
20. Haffer M., Sudoł S., Szaymczak J., (red.) *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000
21. Harasim J., *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2004

22. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, OFICYNA EKONOMICZNA, Kraków 2003
23. Jachnis A., Terelak J.F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Wyd. Branta, Bydgoszcz 1998
24. Jonson M.D., *Customer Orientation and Market Action*, Prentice Hall, Now Jersey 1998
25. Kaczmarczyk S., *Zastosowanie badań marketingowych: zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007
26. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe: metody, techniki*, PWE, Warszawa 1999
27. Karcz K., Kędzior Z., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996
28. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001
29. Keningham T.L., Rust R.T., Zahorik A.J., *Service Marketing*, Harper Collins College Publishers, 1996
30. Kłeczek R., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999
31. Kotlet P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Geberther i Ska, Warszawa 1994
32. Kotler P., *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1980
33. Kudła J., Opolski K., (red.) *Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych*, CEDEWU.PL Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2006
34. Lake N., Hickley K., *Podręcznik obsługi klienta*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2005
35. Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001
36. Larson W. W., *Obsługa klienta, praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, „K.E.Liber”, Warszawa 2003
37. Maison D., Noga – Bogomilski A., *Badania marketingowe: od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
38. Marsh J., *Financial Services marketing*, London 1988
39. Mazurkiewicz L., *Marketing Bankowy*, DIFIN, Warszawa 2002
40. Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998
41. Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005

42. Mazurek-Łopacińska K., Styś A. (red.), *Marketing: Przełom wieków*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000
43. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców, jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997
44. Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002
45. Nicholls R.F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1993
46. Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa 2010
47. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997
48. Pluta-Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999
49. Otto J., *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001
50. Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001
51. Roszkowski Z., *Marketing bankowy*, Wydawnictwo WSE, Białystok 2001
52. Stodulny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CEDEWU.PL, Warszawa 2006
53. Stodulny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CEDEWU.PL, Warszawa 2006
54. Swoboda U.C., *Bankowość detaliczna*, CeDeWu, Warszawa 2000
55. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1998
56. Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001
57. Tyszka T., *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004
58. Wiktor J.W., *Promocja: system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001
59. Żurawik B., Żurawik W., *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995

Literatura czasopiśmiennicza:

1. Dorman K.G., *Results Can Shape Your Future*, „Bank i Marketing” 1994, No. 8
2. Finn A., Kayande U., *Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping*, „Journal of Relating” 1999, No. 2

3. Maison D., Bruin R., *Usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce”, 1998, nr 5
4. Meder M., *Zastosowanie metody mystery shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, Warszawa 2005, nr 5
5. Otto J., *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek”, Warszawa 1999, nr 12
6. Simon H.A., *Organisations and Markets*, „Journal of Economic Perspectives”, Spring 1991, No 8
7. Staszyńska K.M., *Customer Satisfaction. Problem i metody badania*, „Marketing Serwis”, 1998, nr 3
8. Strojny Sz., *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, LOGFORUM, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu, Poznań 2008, nr 1
9. Tomczyk P., *Mystery Shopping*, „Marketing w praktyce”, Warszawa 2000, nr 2
10. Urbanek, G., *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek”, Warszawa 2004, nr 6

Materiały źródłowe:

1. <http://www.ingbank.pl/o-banku/historia>, data odczytu 02.08.2012
2. <http://grupa.ing.pl/>, data odczytu 02.08.2012
3. <http://www.ingbank.pl/o-banku/kariera/o-nas/obszary-dzialalnosci>, data odczytu 02.08.2012
4. <http://www.ingbank.pl/o-banku/kariera/o-nas/nasze-wartosci>, data odczytu 04.08.2012
5. <http://www.bankujesz-kupujesz.pl/>, data odczytu 05.08.2012
6. http://www.ingbank.pl/aktualnosci?news_id=1001214%2Cbezpłatny-internet-od-ing-w-komunikacji-miejskiej-w-calej-polsce, data odczytu 07.08.2012
7. <http://media.ingbank.pl/pr/217548/dzieki-ing-nad-baltykiem-posurfujesz-za-darmo-po-interecie>, data odczytu 07.08.2012
8. <http://www.ingbank.pl/o-banku/kampanie-reklamowe>, data odczytu 07.08.2012
9. <http://media.ingbank.pl/pr/161573/kampanie-ing-banku-slaskiego-wyznaczaja-trendy>, data odczytu 08.08.2012
10. <http://www.ingbank.pl/>

Spis rysunków

Rysunek 1. Proces wymiany	11
Rysunek 2 Elementy marketingu-mix usług finansowych.....	17
Rysunek 3 Etapy rozwoju podejścia promującego satysfakcję klienta w firmie	25
Rysunek 4 Etapy dochodzenia do satysfakcji klienta	28
Rysunek 5 Związek funkcjonalny między zadowoleniem klienta a jego lojalnością	29
Rysunek 6 Elementy obsługi klienta	35
Rysunek 7 Wzajemne powiązanie między marketingiem, jakością oraz obsługą klienta	36
Rysunek 8 Etapy procesu standaryzacji obsługi	40
Rysunek 9 Klasyfikacja metod zbierania danych w badaniach satysfakcji klientów	44
Rysunek 10 Siedmioetapowy proces budowy kwestionariusza.....	47
Rysunek 11 Model ACSI	51
Rysunek 12 Przyczyny i kierunki przepływu niezadowolenia klientów.....	56
Rysunek 13 Rola TRI:M w misji firmy	58
Rysunek 14 Zastosowanie badania <i>mystery shopping</i>	61
Rysunek 15 Zalety oraz wady badania <i>mystery shopping</i>	65
Rysunek 16 Struktura organizacyjna Grupy ING obowiązująca od 1 czerwca 2004 roku.....	69
Rysunek 17 Zysk netto ING Banku Śląskiego w latach 2009-2011 (w mln PLN).....	76
Rysunek 18 Ranking banków w Polsce pod względem sumy bilansowej za rok 2011 w mln PLN	77
Rysunek 19 Przyczyny wdrożenia Standardów Obsługi Klienta w ING Banku Śląskim.....	78
Rysunek 20 Chcecklista przy pomocy, której pracownik sprawdza czy postępuje zgodnie ze Standardami Obsługi Klienta w ING Banku Śląskim.....	81
Rysunek 21 Schemat postępowania przy pierwszym kontakcie z klientem w ING Banku Śląskim S.A.....	82
Rysunek 22 Kultura osobista w codziennej pracy doradcy ING Banku Śląskiego.....	87

Spis tabel

Tabela 1 Różnice między produktami a usługami	14
Tabela 2 Struktura podmiotowa rynku usług bankowych oraz jej wpływ na stosowanie marketingu przez banki	20
Tabela 3 Podstawowe różnice pomiędzy marketingiem transakcyjnym a marketingiem relacyjnym	24
Tabela 4 Czynniki kształtujące jakość obsługi klienta.....	34
Tabela 5 Przykład standardów obsługi klienta ING Banku Śląskiego.....	42
Tabela 6 Obliczanie wag	49
Tabela 7 Obliczanie wskaźnika satysfakcji.....	50
Tabela 8 Satysfakcja a jakość.....	52
Tabela 10 Zachowanie doradcy ING Banku Śląskiego przy powitaniu audytora	97
Tabela 11 Zachowanie doradcy ING Banku Śląskiego przy pożegnaniu	98
Tabela 12 Ocena komunikacji z doradcą	99

Załącznik nr 1 Kwestionariusz badawczy

A. WYGLĄD PRACOWNIKÓW, WYSTRÓJ WNĘTRZA

A1. Czy przed wejściem do oddziału banku panował porządek?			
Tak		Nie	
A2. Czy na drzwiach wejściowych (obok wejścia) do oddziału znajdują się godziny otwarcia?			
Tak		Nie	
A3. Czy witryny oraz drzwi (powierzchnie szklane) były czyste?			
Tak		Nie	
A4. Czy w oddziale było czysto i panował ogólny porządek? (<i>czystość podłogi, ustawienie krzeseł, ustawienie standów, było wrażenie ogólnego ładu</i>)			
Zdecydowanie tak – pomiń A4.1	Raczej tak – pomiń A4.1	Raczej nie	Zdecydowanie nie
A4.1. Jeżeli zaznaczona została odpowiedź zdecydowanie nie lub raczej nie, proszę opisać, dlaczego?			
A5. Czy wystrój wnętrza był estetyczny?			
Zdecydowanie tak – pomiń A5.1	Raczej tak – pomiń A5.1	Raczej nie	Zdecydowanie nie
A5.1. Jeżeli zaznaczona została odpowiedź zdecydowanie nie lub raczej nie, proszę opisać, dlaczego?			
A6. Czy meble znajdujące się w placówce banku (krzesła, biurka, stoły) były nieuszkodzone?			
Tak		Nie	
A7. Czy na biurkach panował nienaganny porządek? (<i>nie było na nich maskotek, zdjęć rodzinnych, kubków, szklanek oraz artykułów spożywczych</i>)			
Tak – pomiń A7.1.		Nie	
A7.1. Proszę opisać, dlaczego uznałeś, że nie było porządku na biurkach.			
A8. Czy na biurku doradcy w miejscu dostępnym dla klienta znajdowały się jego wizytówki?			
Tak		Nie	
A9. Czy w oddziale banku było dobre oświetlenie?			
Tak - pomiń A9.1.		Nie	
A9.1. Proszę opisać, na czym polegał problem z oświetleniem.			
A10. Czy w widocznym i ogólnodostępnym miejscu znajdowały się materiały informacyjne dotyczące ING Banku Śląskiego?			
Tak		Nie	
A11. Czy materiały informacyjne były umieszczone w standach?			
Tak		Nie	

A12. Czy standy były wypełnione? (<i>nie było pustych miejsc, nie brakowało ulotek</i>)			
Tak		Nie	
A13. Czy po oddziale łatwo było się poruszać? (był czytelnie oznakowany, nie było problemu z dotarciem do odpowiedniego doradcy)			
Zdecydowanie tak – pomini A13.1	Raczej tak – pomini A13.1	Raczej nie	Zdecydowanie nie
A13.1. Proszę opisać, na czym polegał problem.			
A14. Czy podczas oczekiwania na obsługę lub podczas obsługi zauważyłeś, żeby pracownicy głośno rozmawiali między sobą?			
Tak, rozmawiali głośno na prywatne tematy	Tak, rozmawiali głośno na tematy związane z obsługą klientów	Pracownicy porozumiewali się dyskretnie, tak, że nie można było stwierdzić, na jaki temat	Pracownicy nie rozmawiali między sobą
A15. Czy wygląd doradcy, który Cię obsługiwał zgodny był ze standardami ING Banku Śląskiego?			
a) Kobieta – jasna koszulowa bluzka Mężczyzna - jasna koszula			
Tak		Nie	
b) Kobieta -żakiet, spódnica, spodnie, kostium w stonowanym kolorze, rajstopy Mężczyzna-spodnie i marynarka, garnitur w stonowanym kolorze, ciemne skarpety			
Tak		Nie	
c) Stonowane obuwie dopasowane do stroju			
Tak		Nie	
d) Zadbana fryzura/włosy i dłonie			
Tak		Nie	
e) Stonowana biżuteria			
Tak		Nie	
f) Kobieta – delikatny makijaż, Mężczyzna – ogolony, zadbane zarost			
Tak		Nie	
A15.1.Uwagi dotyczące wyglądu doradcy			
A16. Czy pracownik, który Cię obsługiwał wyglądał schludnie – miał zadbane włosy, dłonie, makijaż?			
Zdecydowanie tak – pomini A16.1	Raczej tak – pomini A16.1	Raczej nie	Zdecydowanie nie
A16.1. Jeżeli zaznaczona została odpowiedź zdecydowanie nie lub raczej nie, proszę opisać, dlaczego?			
A17. Czy doradca miał identyfikator na magnes?			
Tak		Nie	
A18. Jakie było Twoje pierwsze wrażenie, kiedy wszedłeś do oddziału?			
Zdecydowanie dobre	Raczej dobre	Raczej złe	Zdecydowanie złe

A18.1. Uzasadnienie
Uwagi i Komentarze

B. KOMUNIKACJA, ZACHOWANIE W STOSUNKU DO KLIENTA

B1. Czy Twoje wejście do placówki zostało zauważone przez któregokolwiek z doradców?			
Tak		Nie	
B2. Czym byli zajęci pracownicy podczas Twojego wejścia do placówki?			
Obsługą innego klienta	Pracami biurowymi – przejdź do pytania B4	Byli w gotowości by służyć pomocą klientowi - przejdź do B4	Czynnościami pozasłużbowymi - przejdź do pytania B4
B3. Czy doradcy, którzy byli zajęci obsługą innego klienta nawiązali z Tobą kontakt wzrokowy (dał do zrozumienia, że za chwilę będzie można liczyć na jego pomoc)?			
Tak		Nie	
B4. Czy którykolwiek z pracowników zainteresował się Tobą?			
Tak, zostałem/łam od razu zaproszony/a do stanowiska doradcy – przejdź do pytania B6	Nikt się mną nie zainteresował, sam podszedłem/łam do wolnego doradcy - przejdź do pytania B6)	Tak, poroszono mnie abym chwilę poczekal/a	Nikt się mną nie zainteresował, musałem/łam poczekać
B5. Jak długo czekałeś/łaś na obsługę?			
Do 5 minut	Od 6 do 15 minut		Powyżej 15 minut
B6. Ile osób czekało na obsługę?			
Byłem/łam pierwszy/a w kolejce – przejdź do B6	Przedemną była tylko jedna osoba – przejdź do B6		Przedemną były dwie lub więcej osób
B7. Czy otworzono kolejne stanowisko?			
Tak		Nie	
B8. Kto zainteresował się Tobą w trakcie oczekiwania na obsługę?			
a) Jeden z doradców			
Tak		Nie	
b) Inna osoba (jaka?.....)			
Tak		Nie	
c) Nikt się mną nie zainteresował – pomiń pytanie B5			
Tak		Nie	
B9. Jak zachowała się osoba, która zainteresowała się Tobą w trakcie oczekiwania?			
a) Zaproponowała ulotki promocyjne			
Tak		Nie	
b) Poprosiła o cierpliwość			
Tak		Nie	
c) Zaproponowała miejsce siedzące			
Tak		Nie	
d) Postąpiła inaczej (jak?.....)			
Tak		Nie	

B10. Nawiązanie rozmowy. Czy doradca, z którym rozmawiałeś:			
a) wstał			
Tak		Nie	
b) uśmiechnął się?			
Tak		Nie	
c) przywitał się (<i>Dzień dobry, zapraszam Pana/Panią do mnie</i>)?			
Tak		Nie	
d) nawiązał kontakt wzrokowy?			
Tak		Nie	
e) gestem ręki wskazał Ci miejsce siedzące przy stanowisku obsługi?			
Tak		Nie	
B11. Jakie było pierwsze wrażenie jakie zrobił na Tobie doradca			
Zdecydowanie dobre	Raczej dobre	Raczej złe	Zdecydowanie złe
B11.1. Proszę uzasadnić swoją odpowiedź			
B12. Czy doradca przedstawił się z imienia i nazwiska?			
Tak		Nie	
B13. Czy doradca ustalił cel Twojej wizyty?			
Tak		Nie	
B14. Czy doradca zapytał o zgodę na zadanie dodatkowych pytań, dzięki którym możliwe będzie stworzenie oferty lepiej dopasowanej do Twoich potrzeb?			
Tak		Nie	
B15. Czy doradca zapytał o zgodę na robienie notatek?			
Tak		Nie	
B16. Doradca zadawał pytania o charakterze:			
Otwartym	Zamkniętym	Pytania miały charakter zarówno otwarty jak i zamknięty	
B17. Czy doradca dokonał podsumowania Twoich potrzeb?			
Tak		Nie	
B18. Czy doradca zaproponował więcej niż jedno rozwiązanie?			
Tak		Nie	
B19. Czy podczas prezentacji rozwiązań doradca korzystał z materiałów informacyjnych ING Banku Śląskiego, np. ulotek, regulaminów itp.?			
Tak		Nie	
B20. Czy doradca posługiwał się językiem korzyści – przy prezentacji oferty korzystał ze schematu: cecha-zaleta-korzyść?			
Tak		Nie	
B21. Czy doradca konkretyzował Twoje obiekcje i zadawał dodatkowe pytania?			
Tak	Nie	Brak obiekcji	
B22. Czy doradca zaprezentował rozwiązanie, z uwzględnieniem Twoich powodów oporu?			
Tak	Nie	Brak obiekcji	
B23. Czy doradca zapytał o Twoją decyzję?			
Tak		Nie	
B24. Czy na zakończenie rozmowy doradca:			
a) Wręczył Ci wizytówkę?			
Tak		Nie	
b) Zapewnił, że w razie potrzeby jest do twojej dyspozycji?			
Tak		Nie	

c) Wstał			
Tak		Nie	
d) Podziękował za rozmowę i pożegnał się?			
Tak		Nie	
B25. Jak oceniasz komunikację z doradcą, który cię obsługiwał, pod względem:			
a) uprzejmości			
Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Raczej źle	Zdecydowanie źle
b) zrozumienia Twoich potrzeb			
Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Raczej źle	Zdecydowanie źle
c) rzetelności informacji			
Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Raczej źle	Zdecydowanie źle
d) zaangażowania			
Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Raczej źle	Zdecydowanie źle
e) kultury osobistej			
Zdecydowanie dobrze	Raczej dobrze	Raczej źle	Zdecydowanie źle
B26. Czy w Twoim odczuciu doradca poświęcił Ci wystarczającą ilość czasu?			
Tak		Nie	
B27. Czy polecił byś swoim znajomym/ rodzinie doradcę, który Cię obsługiwał?			
Tak	Nie	Trudno powiedzieć	
B28. Co w trakcie całej wizyty najbardziej Ci się <u>podobało</u> ?			
B29. Co w trakcie całej wizyty najbardziej Ci się <u>nie podobało</u> ?			
Uwagi i komentarze			