

Marcin Rudnik

BADANIA TYPU „TAJEMNICZY KLIENT” A JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA W BANKU

1. Wstęp

Rynek usług bankowych w Polsce charakteryzuje się olbrzymią konkurencją. Banki przez odpowiednią ofertę produktową, korzystną cenę swych usług czy agresywną reklamę próbują pozyskać i utrzymać obecnych dochodowych klientów. Bardzo często okazuje się jednak, że to wszystko to za mało, aby poradzić sobie z konkurencją. Odpowiedzią na te konkurencyjne wyzwania jest koncentrowanie działalności banku na jakości relacji z konkretnymi klientami i na sprawności towarzyszących tym relacjom procesów tworzenia wartości dla klienta.

Badania prowadzone w sektorze bankowości wykazują, że w procesie oceny jakości usług większe znaczenie dla klientów mają niematerialne (miękkie) determinanty jakości związane ze sposobem ich świadczenia niż aspekty materialne (twarde). Miękkie aspekty jakości odzwierciedlają tzw. jakość funkcjonalną, czyli decydują o tym, w jaki sposób usługa została świadczona. Są one związane z psychologiczną stroną relacji pracownik–klient, mają na ogół charakter subiektywny i w związku z tym są trudne do oceny. Zalicza się do nich m.in. wszystkie czynniki wiążące się z zachowaniami personelu, czyli np. szybkość jego reakcji, pewność, empatię, życzliwość, uprzejmość, elastyczność i uczciwość, czynniki odzwierciedlające relacje między pracownikiem i klientem, czynniki związane z wyglądem personelu i placówki banku (np. czystość, schludność) oraz z dostępem klienta do usługi. Twarde aspekty jakości są zaś wyznacznikami tzw. jakości technicznej usługi i decydują o jej rezultacie. Najważniejszym z nich jest niezawodność. W sektorze usług bankowych do tej grupy czynników zalicza się także namacalność usługi, czyli materialne wyposażenie potrzebne do jej świadczenia. Czynniki zaliczone do tej grupy mają charakter obiektywny i są stosunkowo łatwe do pomiaru¹.

¹ J. Harasim, *Strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2004, s. 120.

Jedną z metod pozwalających doskonalić jakość procesu obsługi klienta w banku jest metoda *mystery shopping*. Jest to sposób badań marketingowych znany pod polską nazwą „tajemniczy klient”, umożliwiający monitorowanie i poprawę jakości obsługi klienta. Metoda ta daje możliwość racjonalnego oszacowania potrzeb szkoleniowych i wielkości inwestycji przeznaczonych na szkolenia i rozwój pracowników. *Mystery shopping* (MS) jest rodzajem badania, w którym audytor (*mystery shopper*) wciela się w zwykłego klienta, który w trakcie korzystania z usług prowadzi obserwacje, a następnie zapisuje je na specjalnym formularzu. Audytor się nie ujawnia, zatem obserwowany nie wie, kiedy jego praca jest monitorowana. Działania tajemniczych klientów są zamierzone i systematyczne.

Celem referatu jest przedstawianie metody *mystery shopping* jako sposobu na poprawę jakości obsługi klienta w banku. Dodatkowo autor zaprezentuje kilka przypadków wykorzystania metody *mystery shopping* w bankach na terenie Polski.

2. Geneza i istota metody *mystery shopping*

Geneza metody *mystery shopping* sięga połowy lat 40. XX w. Pojawiła się ona w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Warto zaznaczyć, że na początku tego typu badania były związane jedynie z działalnością banków. Klient „w przebraniu” wchodził do oddziału banku, wpłacał pieniądze i np. zauważał, że nie otrzymał żadnego pokwitowania. Jego zadaniem było zaobserwowanie, w jaki sposób przebiegają transakcje².

Metody typu „tajemniczy klient” są na rynku badawczym stosunkowo nowe, jest to jednak niezwykle prężnie rozwijająca się dziedzina badań³. Badanie *mystery shopping* od wielu lat cieszy się dużą popularnością w USA i krajach Europy Zachodniej (głównie w Holandii, Finlandii, Wielkiej Brytanii). Na rynku polskim niektóre firmy badawcze, np. Demoskop, stosowały ją już 10 lat temu, jednak wówczas była ona mało znana i miała charakter uzupełniający. Dzisiaj każda większa agencja zajmująca się badaniem rynku ma w ofercie *mystery shopping*⁴. Według danych Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii badania *mystery shopping* są coraz bardziej popularne w sektorze bankowym ze względu na rozwój sprzedażowych sieci bankowych. Coraz częściej banki stosują tę metodę w swoich systemach motywacyjnych, promując w ten sposób projakościowe podejście w obsłudze klienta⁵.

² I.S. Newhouse, *Mystery shopping made simple*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 223.

³ P. Hauge, *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, One Press, Gliwice 2006, s. 216.

⁴ *Uwaga na klientów szpiegów*, „Metro”, 18.10.2005.

⁵ Z. Grzelczyk, *Katalog PTBRiO 2006. Rynek badań. Badacze. Firmy badawcze*, XI edycja, Warszawa 2006, s. 20.

Regularne programy badań i szersze zastosowanie metody *mystery shopping* na tym rynku miało miejsce w połowie lat 80.⁶ W literaturze przedmiotu oraz prasie branżowej można spotkać także nazwy: *mystery shopper*, *mystery client*, *mystery customer*, *mystery quest*, *secret shopper*, *secret client*, *ghost shopper*, *servicechecker*, *storechecker*, *shopcontroler*, klient testowy, gość testowy, tajemniczy klient, złoty klient. W literaturze trudno znaleźć jedną definicję badań *mystery shopping*. Firmy badawcze posługują się różnymi definicjami. Przykładowo firma Centrum Badań Marketingowych definiuje tę metodę następująco: „badanie tajemniczy klient (*mystery shopping*) polega na zaaranżowaniu sytuacji, w której audytor/ankieter występuje jako potencjalny klient (o sprecyzowanej charakterystyce), który stara się kupić, uzyskać informacje na temat określonego produktu lub usługi. Specjalnie przeszkoleni audytorzy jako „klienci” przeprowadzają zgodnie z wcześniej ustalonym scenariuszem wizytę w wyznaczonym punkcie, a następnie notują wyniki w odpowiednio do tego przygotowanym kwestionariuszu. Technika ta daje możliwość prowadzenia zarówno obserwacji biernej – audytor obserwuje, jak obsługiwani są inni klienci, jak i obserwacji uczestniczącej – audytor sam jest klientem”⁷.

Mystery shopping to obserwacja, która odbywa się bez uprzedzenia, tak aby obserwowany pracownik zachowywał się naturalnie. W sposób naturalny zachowuje się też audytor, który obserwuje i zapamiętuje elementy obsługi klienta⁸.

3. Procedura badań *mystery shopping*

Proces badań *mystery shopping* jest wieloetapowy i wymaga starannego przygotowania. Etapy tego procesu są następujące:

1. Generowanie informacji od klienta. Pierwszy etap polega na ustaleniu potrzeb informacyjnych klienta związanych z realizacją projektu, na zapoznaniu się z procedurami obowiązującymi podczas obsługi klientów w danej firmie oraz na określeniu kryteriów oceny pracowników i wskaźników oceny.

2. Sporządzenie projektu badania i scenariusza dla audytorów. Scenariusz zawiera dokładny opis przebiegu wizyty, począwszy od sposobu zachowania się audytora, przez pytania, jakie ma zadać pracownikom obsługi badanego punktu, po szczegółowy spis czynności do wykonania. W scenariuszu znajduje się także opis metody doboru punktów obsługi, które będą poddane badaniu, sposobu nawiązania kontaktu i harmonogramu czasowego badania.

3. Opracowanie kwestionariusza (arkusza obserwacji). Kwestionariusz służy zapisywaniu wyników po przeprowadzonej wizycie. Audytor wypełnia kwestionariusz niezwłocznie po opuszczeniu badanego punktu, w miejscu niewidocznym dla

⁶ B. Leeds, *Mystery shopping: from novelty to necessity*, „Bank Marketing” 1995 no 6.

⁷ <http://cbmtest.pl/e4u.php/ModPages/ShowPage/149>, 22.11.2007.

⁸ P. Hauge, wyd. cyt., s. 217.

pracowników badanego obiektu. Audytorzy wykonujący badanie *mystery shopping* otrzymują szczegółową procedurę wypełniania kwestionariusza. Dokładnie objaśnia ona znaczenie oraz kontekst pytań, a także opisuje każdy element kwestionariusza. W arkuszu audytor zaznacza także swoje obserwacje odnośnie do estetyki wystroju punktu sprzedaży, czytelności oznakowań, czasu oczekiwania na daną obsługę itp.

4. Rekrutacja i szkolenie ankietów. Metoda *mystery shopping* wymaga najwyższej jakości prac terenowych, dlatego ten etap stanowi kluczowy element przygotowania badania. Audytorzy przed rozpoczęciem badania zapoznawani są szczegółowo ze scenariuszami, które będą realizować, oraz ze sposobem wypełniania kwestionariusza. Trenują przed kamerą odgrywanie zaplanowanych ról, co pozwala na korektę niewłaściwych zachowań. W wielu firmach badawczych audytorzy poddawani są akredytacji, która obejmuje wygląd zewnętrzny audytora i jego predyspozycje do pracy tajemniczego klienta, takie jak łatwość formułowania myśli, śmiałość, otwartość, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach nietypowych.

5. Badania pilotażowe. Przeprowadzenie próbnych wizyt audytorów w punktach obsługi pozwala doprecyzować badany problem oraz udoskonalić brzmienie pytań i możliwych odpowiedzi.

6. Badania właściwe. Zwykle przeprowadza się od kilku do kilkunastu wizyt w jednym punkcie obsługi. Gdy ocenie podlega stosunkowo wiele elementów subiektywnych (czy obsługa była miła, czy klimat panujący w placówce ma charakter domowy itp.), zaleca się odbycie nawet do 40 wizyt w jednym punkcie obsługi.

7. Opracowanie i prezentacja wyników. Wyniki badań *mystery shopping* przedstawiane są w postaci raportów zawierających analizę danych oraz rekomendacji, zestawień tabelarycznych oraz coraz częściej baz danych z dostępem *on-line*⁹.

Wyniki badań *mystery shopping* są często wykorzystywane do tworzenia systemu motywacyjnego pracowników¹⁰. Wysokość wynagrodzeń pracowników placówki uzależniana jest od oceny uzyskanej przez placówkę w badaniu *mystery shopping*. Pod uwagę brane są wyniki całej placówki, a nie pojedynczych pracowników. Kodeks etyczny zabrania badaczom rynku ujawniania danych personalnych pracowników, którzy byli podmiotem obserwacji. W karcie etycznej Stowarzyszenia Dostawców Mystery Shopping (MPSA) znajduje się zapis, że „nie należy polegać wyłącznie na wynikach badań *mystery shopping* przy podejmowaniu decyzji o zwolnieniu lub udzieleniu nagany”¹¹.

Badania *mystery shopping* mogą obejmować:

1. Badania bezpośrednie jednorazowe. Celem takiego badania jest zwykle ocena jakości obsługi klienta w danej firmie (punkcie). Uzyskane materiały są cennym

⁹ B. Gregor, M. Grzegorzczak, *Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1107, AE, Wrocław 2006, s. 587.

¹⁰ K.G. Dormann, *Mystery shopping results can shape your future*, „Bank Marketing” 1994 no 8.

¹¹ B. Gregor, M. Grzegorzczak, wyd. cyt., s. 588.

źródłem informacji wykorzystywanych do opracowywania programów szkoleń dla pracowników obsługi oraz do sporadycznej kontroli jakości.

2. Audyty jakości obsługi. Audyty przeprowadzane są przez mniejszą liczbę audytorów niż podczas badań jednorazowych. Celem audytów jest zebranie szczegółowych informacji na temat jakości obsługi. Uzyskane informacje są niezbędne do ustalania procedur i standardów obsługi klienta oraz do opracowywania programów szkoleniowych w zakresie obsługi. Badanie to jest bardziej szczegółowe niż badania jednorazowe.

3. Badania bezpośrednie cykliczne. Badanie jest przeprowadzane cyklicznie w wybranym okresie (zwykle przez rok). Jego celem jest systematyczna weryfikacja jakości obsługi klienta w danym punkcie oraz identyfikacja zmian i trendów. Często przebadana zostaje znaczna liczba pracowników (od 50 do 100%)¹².

4. Podstawowe błędy związane z metodą *mystery shopping*

Mystery shopping to narzędzie, które – jak każde inne użyte we właściwy sposób – przynosi wiele pożytku, natomiast użyte niezgodnie z zaleceniami może przynieść skutek odwrotny od zamierzonego. Na podstawie obserwacji, głównie w krajach, w których tradycje tej metody są krótkie, możemy wyodrębnić trzy typy podstawowych błędów popełnianych przez firmy, które samodzielnie eksperymentowały z tą metodą. Są to:

1. Sztuka dla sztuki – czyli przeprowadzanie cyklu badań *mystery shopping*, obejrzenie wyników i schowanie raportu do szuflady. Program MS musi być wykorzystany, inaczej będzie tylko niepotrzebnym kosztem. Dobrze przygotowane raporty dostarczają zarządowi strategicznych informacji, a pracownikom i menedżerom placówek – informacji taktycznych. Przedstawiając informację zwrotną z rynku, powinny wymuszać konkretne działania, np. dostosowanie oferty, wyglądu placówek, prezentacji towaru czy zmiany procedur zachowania pracowników przez dodatkowe szkolenia lub nawet uaktualnienie pewnych standardów obsługi klientów. Program *mystery shopping* powinien więc służyć ciągłemu dostosowywaniu się do potrzeb klientów, nawet jeśli oznacza to prowadzenie zmian.

2. Kontrola pracowników – jest to najczęstsza funkcja MS. Opracowywane są bardzo szczegółowe scenariusze wizyt testowych, w których każdy krok klienta testowego zaplanowany jest z chirurgiczną precyzją. Wszystko po to, by sprawdzić, czy pracownicy wypełniają równie szczegółowe standardy obsługi. Nie ma w tym nic złego, dopóki nie popada się w przesadę objawiającą się m.in. tworzeniem ekstremalnie sztucznych lub rzadkich sytuacji, z którymi przeciętny pracownik ma szansę zetknąć się raz na milion przypadków. W praktyce wizyty, w których klien-

¹² Tamże, s. 589.

ci testowi nie mogą zachować się naturalnie tylko dlatego, by dać szansę pracownikom zachować się równie nienaturalnie, ale zgodnie z procedurą, prowadzą do zachowań absurdalnych i śmiesznych. Nierealne scenariusze i standardy niezostawiające pracownikowi pola manewru są silnie demotywujące, zwłaszcza gdy pracownik musi je ominąć, by dobrze obsłużyć klientów i nie wydać się śmiesznym. Standardy abstrahujące od potrzeb klientów są nieakceptowane i omijane wszelkimi możliwymi sposobami. Pracownicy tracą wiarę w sens swojej pracy i zaufanie do przełożonych, co powoduje, że każdy następny (nawet dobry) pomysł jest z góry krytykowany. *Mystery shopping* to przede wszystkim kontrola sprawności procesów i badanie doświadczeń klientów, nie zaś kontrolowanie działań konkretnych pracowników, a już na pewno nie jest ona usprawiedliwieniem do „polowania” na ich błędy.

3. Karanie pracowników – to działanie nieakceptowalne, lecz niestety zbyt często spotykane. Karać można za postępowanie nielegalne lub niezgodne z misją i wartościami firmy. Natomiast karanie za gorsze wyniki w badaniach MS jest skrajnie nieetyczne i przeczy samej idei tych badań. W rzeczywistości jednak są takie firmy, którym zdarza się zabrnąć w ten ślepy zaułek, czasami, by zaoszczędzić na premiach dla pracowników, czasami dlatego, że wydaje się to najszybszym i najprostszym rozwiązaniem. Karani pracownicy zwykle tracą motywację do pracy, przestają akceptować nierealne ich zdaniem standardy obsługi i program MS, co skutkuje unikaniem klientów lub wręcz odejściem z pracy. Obniża to także ogólną motywację zespołu, niszczy postawy przedsiębiorcze i promuje postawy konformistyczne. To zaś zwykle przekłada się na obniżenie poziomu obsługi klientów, pośrednio także sprzedaży, co wywołuje większą presję na obniżanie kosztów, dalsze karanie i większe komplikowanie scenariuszy, by pracownikom trudniej było nie popełniać błędów. Niektórzy menedżerowie zapominają, że pracownikom należy ufać, a program MS ma pomagać zatrudnionym, a nie ich straszyć czy zniechęcać¹³.

5. System motywacyjny a badania *mystery shopping*

Kiedy w programie *mystery shopping* przeprowadzono już konieczne modyfikacje i pracownicy zdążyli się z nim oswoić i go zrozumieć, wyniki uzyskane w badaniach *mystery shopping* powinny zostać włączone do systemu motywacyjnego¹⁴. Zwolennicy systemu premiowania opartego tylko na wynikach sprzedaży w banku zwrócą zapewne uwagę na to, że to wartość sprzedaży powinna być jedynym wyznacznikiem premii dla pracowników. Zwolennicy premii uznaniowych mogą stwierdzić, że to przełożeni najlepiej wiedzą, czy pracownik zasłużył na

¹³ P. Rutkowski, *Tajemniczy klient a motywacja pracowników*, <http://szkolenia.nf.pl/Artykul/7402/>, 25.03.2008.

¹⁴ Niektóre banki podjęły próby zastosowania takiego podejścia, np. Deutsche Bank PBC SA.

premię, czy też nie powinien jej otrzymać. Oczywiście wszyscy mają rację, jednak oba wspomniane systemy mają wady, których brakuje wynikom uzyskanym dzięki użyciu *mystery shopping*.

Wyniki sprzedaży są często uzależnione od czynników niezależnych od pracowników, np. lokalizacji oddziału banku, koniunktury na rynku czy nawet przypadku. Oceny przełożonych mogą być zakłócone przez osobiste sympatie i antypatie, a pracownicy mogą uznawać je za niesprawiedliwe i nieobiektywne. Tymczasem oceny wystawione przez klientów są niezależne od wyników i od przełożonych. Oczywiście każda firma powinna znaleźć w ogólnym odczuciu sprawiedliwy i akceptowalny złoty środek między tymi trzema wyznacznikami.

Kiedy już wiadomo, za co wynagradzać, trzeba to robić konsekwentnie i stale. Nie zawsze musi to być nagroda materialna. Często nadanie zatrudnionemu tytułu pracownika miesiąca, mistrza obsługi klienta czy menedżera roku znaczy więcej niż podwyżka. Nie należy zapominać, że dobrzy pracownicy lubią to, co robią, znają sens swojej pracy i chcą być w tym dobrzy. Jeżeli dodatkowo wiąże się z tym uznanie czy premia, to dla wszystkich jest to czytelny sygnał, że firma docenia te starania i jest *fair*. Poza tym takie tytuły są wyraźnym znakiem dla kierownictwa, kto najbardziej zasługuje na awans.

W tym miejscu pojawia się pytanie, co z wynikami najgorszymi? Oczywiście powinny one zostać omówione z pracownikami. Często wystarczy pokazać raport i opis klienta testowego, by pracownik wiedział, co poszło nie tak, czasami potrzebne jest dodatkowe szkolenie, czasami ktoś miał po prostu zły dzień. Generalnie każdy wynik badania MS powinien być przeczytany i skomentowany, a jeżeli zajdzie taka potrzeba – muszą być wyciągnięte wnioski. Najgorszą karą, jakiej mogą się spodziewać pracownicy, powinien być brak nagrody.

Uruchomienie dobrego programu *mystery shopping* i włączenie go do systemu motywacyjnego w krótszym lub dłuższym okresie prowadzi do wykształcenia się specyficznej kultury organizacyjnej podporządkowanej obsłudze klienta. Jeżeli program jest akceptowany, tworzy wspólnotę interesów zarządu, pracowników i pośrednio klientów, doprowadza to do sytuacji, w której wszyscy wygrywają.

Łatwo wyobrazić sobie opisaną sytuację, kiedy nagradzani są zarówno pracownicy szeregowi, jak i menedżerowie placówek w okresach miesięcznych i półrocznych, a w okresie rocznym – wszyscy pracownicy najlepszych placówek. W interesie każdego pracownika z jednej strony będzie jak najczęstsze otrzymanie nagród miesięcznych, z drugiej strony – im bliżej będzie do zwycięstwa w okresie półrocznym lub rocznym, tym bardziej intensywnie będzie się starał, by nie zmarnować uzyskanych już wyników. W interesie kierownika placówki będzie takie motywowanie i szkolenie pracowników, by niezależnie od pracownika placówka menedżera była zawsze najlepsza.

Warto zauważyć, że każdy będzie miał osobisty interes w osiągnięciu jak najlepszych rezultatów, a ponieważ wizyty testowe są niezapowiedziane, trzeba dobrze

traktować każdego klienta, bo każdy może być tym „tajemniczym”. Dzięki takiej zdrowej rywalizacji zyskują także zwykli klienci, którzy otrzymują lepszą obsługę, a ta z kolei przekłada się na lepsze wyniki finansowe placówki bankowej¹⁵.

6. Badania *mystery shopping* w banku – studium przypadku

W tym punkcie zostanie zaprezentowane studium przypadku dotyczące zastosowania metody *mystery shopping* w bankach na terenie Polski.

Przypadek 1. Na początku roku 2007 w jednym z banków na terenie Polski zewnętrzna agencja badawcza SMG KRC przeprowadziła badania typu „tajemniczy klient”. Zasadniczymi celami badania były ocena działalności oddziałów banku pod względem jakości obsługi klienta oraz identyfikacja mocnych i słabych stron obsługi, w tym prezentacji oferty banku i działań sprzedażowych.

Według standardów obsługi klienta i celów biznesowych banku do głównych zadań, jakie stoją przed pracownikiem banku podczas kontaktu z klientem, zaliczyć można:

- stworzenie wiarygodnej obietnicy jakości relacji (powitanie, stworzenie właściwej relacji pracownik–klient, rozpoznanie potrzeb klienta),
- zachęcenie klienta do skorzystania z oferty banku (prezentacja oferty, rekomendacje, pokonywanie obiekcji),
- stworzenie relacji biznesowej (zapewnienie ciągłości relacji z klientem, realizacja procedury sprzedaży, działania *follow up*).

Po zakończeniu badań wyniki zostały zaprezentowane zarządowi banku. Uzyskane oceny dały obiektywny obraz postrzegania banku przez klienta i stanowiły cenną wskazówkę dotyczącą poprawy jakości pracy oraz oferowanych produktów. W celu osiągnięcia głównego celu badawczego analizie poddane były cztery obszary obsługi klienta:

- ocena obsługi pierwszego kontaktu – rozmowa telefoniczna,
- ocena obsługi w oddziale,
- ocena organizacji pracy oddziału oraz jego wystroju,
- ocena odpowiedzi na pytania wysłane na stronę www.

Audytem telefonicznym ($n = 220$) objęto część placówek bankowych, natomiast audytowi bezpośredniemu ($n = 450$) poddane zostały wszystkie oddziały banku. W audycie telefonicznym i bezpośrednim oparto się m.in. na takich scenariuszach (rolach klientów), jak:

- 1) klient indywidualny – założenie konta,
- 2) klient indywidualny – ulokowanie środków,
- 3) klient indywidualny – kredyt mieszkaniowy,
- 4) klient indywidualny – kredyt gotówkowy,
- 5) mikrofirma – założenie konta,
- 6) mikrofirma – kredyt.

¹⁵ Tamże.

W audycie telefonicznym oceniano:

- łatwość uzyskania kontaktu telefonicznego,
- przekierowania do innych pracowników,
- elementy otwarcia rozmowy,
- wstępne rozpoznanie potrzeb klienta,
- zainteresowanie potrzebami klienta,
- informacje na temat wymaganych dokumentów,
- prezentację zalet oferty,
- proponowane formy usług,
- informacje o produktach,
- atmosferę rozmowy, relacje z klientem, umiejętność słuchania klienta, formę odpowiedzi na pytania, zainteresowanie klientem,
- ogólne wrażenia, elementy zamknięcia rozmowy.

W kontakcie internetowym oceniano:

- czas odpowiedzi na zapytanie,
- to, czy odpowiedź wyczerpywała zakres pytania,
- to, czy zachęcano klienta do dalszego kontaktu z bankiem.

Podczas wizyt w oddziałach oceniano:

- elementy obsługi (powitanie, zainteresowanie klientem, czas oczekiwania na obsługę),
- warunki przeprowadzenia rozmowy,
- zaangażowanie pracownika,
- atmosferę rozmowy i kontakt z klientem,
- relacje z klientem, umiejętność słuchania i odpowiedzi na pytania,
- formę i sposób załatwienia sprawy klienta,
- identyfikację potrzeb klienta,
- rozpoznanie sytuacji klienta,
- sposób prezentacji oferty i umiejętność przekonywania klienta,
- argumenty sprzedażowe,
- propozycje nabycia innych produktów,
- ostateczną rekomendację oferty,
- pokonywanie obiekcji klienta,
- zakończenie rozmowy,
- ogólne wrażenia z placówki (dostępność, oznakowanie, estetyka, łatwość poruszania się, czystość i porządek, wygodę, wyposażenie i inne),
- znaki informacyjne, ulotki i inne materiały reklamowe,

W badaniach poddano analizie także działania posprzedażowe (*follow up*), zachowania niełojalne, zachowanie poufności oraz zdanie audytorów na temat ich chęci skorzystania z usług banku.

W obszarze kontaktu telefonicznego średnie oceny w skali od 1 do 10 wyniosły 7,2 (1 – ocena najgorsza, 10 – ocena najlepsza). Sposób prowadzenia rozmowy

telefonicznej oceniony został jako poprawny. Pracownicy w badaniach ocenieni zostali jako mili i zwykle zainteresowani klientem. Podstawowe wnioski dla zarządu banku w tym względzie są następujące:

- nie ma problemów w fazie otwarcia rozmowy,
- w większości przypadków sposób prowadzenia rozmowy przez pracownika banku jest poprawny,
- w co trzecim kontakcie pracownik pominął przedstawienie zalet ofert swojego banku,
- pracownicy banku wykazują małą skłonność do budowania relacji biznesowej,
- pracownicy ograniczają się zazwyczaj do grzecznościowej formuły zaproszenia do placówki.

Jeśli chodzi o kontakt internetowy klienta z bankiem, to w większości przypadków odpowiedź przychodziła w ciągu 8 godzin. Większość (95%) odpowiedzi miała wyczerpujący charakter. Niestety nie zawierała ona zachęty do dalszego kontaktu z bankiem (ok. 55%).

Wyniki badań MS w obszarze wizyty klienta w oddziale banku zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Wyniki badań *mystery shopping* w obszarze „wizyta klienta w oddziale”

Wyszczególnienie	Oceny wysokie (9-10)	Oceny niskie (1-4)	Średnia 1-10
Obsługa klienta	34%	15%	7,0
Zaangażowanie w obsługę klienta	36%	15%	7,2
Identyfikacja potrzeb klienta	12%	43%	5,1
Prezentacja oferty	18%	30%	6,0
Pokonywanie obiekcji klienta	19%	21%	6,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez firmę SMG KRC.

Podstawowe wnioski z tego badania są następujące:

- pracownicy banku nie mają problemów na etapie otwarcia rozmowy (przywitanie się, zaproponowanie pomocy, posiadanie identyfikatora),
- w większości przypadków pracownicy badanego banku są skupieni na obsłudze klienta (ok. 85%),
- pracownicy są zaangażowani w rozmowę z klientem i prowadzą ją we właściwy sposób,
- pracownicy starają się zazwyczaj słuchać klientów i wyczerpująco odpowiadać na pytania,
- pracownicy wykazują się dużą pasywnością w identyfikacji potrzeb klientów,
- w większości przypadków klient jest zmuszony sam sygnalizować, czego potrzebuje,

- podczas większości wizyt pracownicy spontanicznie prezentują konkretne elementy oferty swojego banku,
- pracownicy często poprzestają na prezentacji oferty, nie próbując przekonać klienta do zakupu,
- pracownicy przedstawiają zalety oferty często dość mechanicznie, słaba znajomość potrzeb nie pozwala dać klientowi rekomendacji,
- ostateczna rekomendacja obejmuje połowę kontaktów,
- pracownicy w 50% kontaktów wykorzystują okazję do przedstawienia szerszej oferty banku, najczęściej jest to związane z uzyskaniem bardziej korzystnych warunków nabycia produktu,
- pokonywanie obiekcji klienta często nie było dobrze ocenione,
- pracownicy raczej nie proponują rozpoczęcia zakupu produktu,
- pracownicy w małym stopniu starają się podtrzymać kontakt z potencjalnymi klientami.

Badania *mystery shopping* pozwoliły wskazać obszary, w których w celu lepszego zaspokajania potrzeb klienta powinno się podjąć odpowiednie działania. Władze banku powinny przedsięwziąć działania zorientowane na:

1. Podniesienie wiedzy pracowników. Należy przede wszystkim poszerzyć wiedzę w zakresie produktów przeznaczonych dla firm oraz rolników. Należy również pogłębić umiejętność prezentowania zalet oferty banku i eksponowania przewagi nad konkurencją (trening w używaniu języka przewagi).

2. Zmiany zachowań pracowników w kierunku większej aktywności wobec obecnych i potencjalnych klientów. Należy pracować nad zwiększeniem aktywności pracowników podczas rozpoznawania potrzeb klientów oraz rekomendowania konkretnych rozwiązań produktów. Warto wprowadzić standard podtrzymywania kontaktu z klientem.

3. Podniesienie umiejętności prowadzenia rozmów handlowych. Należy w większym stopniu ćwiczyć umiejętność „profilowania” prezentowania oferty stosownie do potrzeb klientów, wykorzystywania wiedzy na temat klienta w trakcie rozmowy o ofercie oraz w większym stopniu ćwiczyć umiejętność finalizowania rozmowy handlowej (przechodzenie na etap uzgadniania warunków i rozpoczynania procedury sprzedaży)¹⁶.

Przypadek 2. Dotyczy on badań *mystery shopping* przeprowadzonych przez BRE Bank SA w roku 2008. Grupą badawczą byli mali i średni przedsiębiorcy. W ocenie zarządu BRE Banku jest to grupa klientów coraz mniej wrażliwa na cenę produktów i usług bankowych. Zdaniem BRE Banku SA o wyborze banku w tym segmencie decydują takie czynniki, jak jakość i standard obsługi, dlatego BRE Bank SA programem *mystery shopping* objął wszystkie 23 oddziały korporacyjne w całej Polsce, a w nich grupę wybranych losowo menedżerów, doradców klienta

¹⁶ Na podstawie badań przeprowadzonych przez firmę SMG KRC.

oraz pracowników działu obsługi klienta. Przedmiotem badań było głównie sprawdzenie, jak pracownicy realizują standardy jakości BRE Banku. Podczas tego projektu badawczego przeprowadzono 163 wywiady, w trakcie których audytorzy mieli możliwość zapoznania się ze standardami obowiązującymi w BRE Banku. Wizytując oddziały, audytorzy szczególną uwagę zwracali na:

- formę obsługi klienta,
- relacje z klientem,
- fachowość obsługi.

Z przeprowadzonych badań wynika, że stopień spełnienia standardu jakości obsługi klienta w segmencie MSP utrzymywał się na poziomie 66%. Dobrze oceniono obsługę klienta przez pracownika banku oraz wygląd placówki. Najlepsze wyniki uzyskał oddział przy ulicy Królewskiej w Warszawie, który otrzymał 82% stopnia spełnienia standardu. W kategorii „pierwszy kontakt” najlepiej wypadły placówki z Gorzowa i Warszawy. W obszarze „obsługa klienta przez pracownika” najlepsze wyniki uzyskały placówki z Warszawy i Kalisza. Projekt *mystery shopping* dla BRE Banku przeprowadziła firma PMI Combera¹⁷.

Przypadek 3. Dotyczył on projektu badawczego *mystery shopping* przeprowadzonego w roku 2005 w PKO BP SA. Jego celem było zbadanie poziomu jakości obsługi klienta placówek PKO BP zajmujących się obsługą firm. Zadanie to było bardzo trudne, ponieważ zaaranżowanie sytuacji niebudzącej podejrzeń pracownika, który na co dzień współpracującego z klientami firmowymi, jest bardzo trudne. Do projektu wybrano trzy firmy odpowiadające podziałowi klientów przyjętemu w bankach. Dwie z firm miały przychody w wysokości 5-30 mln zł rocznie, trzecia – powyżej 30 mln zł rocznie. W badaniu wzięł udział diler motocykli Harley-Davidson, który według przygotowanego na użytek badania scenariusza zastanawiał się nad otwarciem pubu w jednym z miast. Scenariusz drugiej firmy dotyczył planów rozpoczęcia eksportu na Ukrainę. Trzecia spółka prowadziła dużą hurtownię. Do placówek banku nie przychodzili prawdziwi pracownicy tych firm, lecz audytorzy z firmy badawczej AMPS. Każdy z tajemniczych klientów miał bardzo starannie przygotowaną tożsamość i legendę: wiadomo było, jak długo pracuje w swojej firmie, czym się zajmuje, wszyscy mieli firmowe wizytówki, telefony, adresy e-mail i znali na pamięć nazwiska członków zarządu oraz zakres swoich kompetencji. Gdy pracownik banku dzwonił do którejś z trzech firm, sekretarka mówiła, że poszukiwany pracownik jest w delegacji albo na spotkaniu. Jeśli była taka potrzeba, łączyła rozmowy na komórkę. Wszystkie trzy firmy umieszczono nawet w bazach danych PKO BP, żeby dociekliwi doradcy bankowi nie nabrali podejrzeń. Audytorzy musieli jeszcze wiedzieć, czego firma może chcieć od banku i jak bank może się zachować. Odbyli oni wewnętrzne szkolenia, na których zapoznali się z pracą banku. Dopiero po tych przygotowaniach tajemniczy klienci mogli ruszyć w

¹⁷ http://brebank.pl/pl/Na_biezaco_z_BRE_Bankiem/Aktualnosci/?id=9391, 25.03.2008.

teren, żeby prześwietlić 43 oddziały PKO BP. Sprawdzali, czy w trakcie rozmowy przez telefon pracownik banku potrafi przekonać do spotkania, czy się potem na nie nie spóźnia, czy proponuje klientowi kawę albo herbatę, jak przygotowuje ofertę, czy kontroluje jej dalsze losy. W ciągu miesiąca po spotkaniach audytorzy czekali na telefony z banku¹⁸.

7. Podsumowanie

Banki konkurują między sobą przede wszystkim jakością obsługi. To przede wszystkim na jakość zwracają uwagę najbardziej wartościowi klienci. Badanie jakości można przeprowadzić tylko na dwa sposoby: pytając klienta o jego opinię albo udając klienta. Dlatego *mystery shopping* jest metodą, która może się okazać kluczem do utrzymania klientów banku oraz pozyskania nowych klientów. Dobry program *mystery shopping* może spowodować zwiększenie świadomości jakościowej wśród pracowników banku i przynieść bankowi wymierne korzyści¹⁹. Coraz częściej banki stosują tę metodę w swoich systemach motywacyjnych, promując w ten sposób jakościowe podejście w obsłudze klienta i uczulając pracowników na znaczenie wysokiej jakości obsługi bankowej. Uruchomienie dobrego programu *mystery shopping* i włączenie go do systemu motywacyjnego w krótszym lub dłuższym okresie prowadzi do wykształcenia się specyficznej kultury organizacyjnej podporządkowanej obsłudze klienta w banku. Wiele firm badawczych, jak International Service Check, oferuje wyniki badań *mystery shopping* dotyczące jakości obsługi klienta w kilkunastu bankach w Polsce. Dzięki temu ta metoda pozwala również na analizę jakości obsługi klienta w konkurencyjnych bankach. Nasilenie konkurencji na rynku bankowym spowodowało, że absolutnym priorytetem banku jest maksymalizacja związku z klientem, a dobry program *mystery shopping* może się okazać w tym bardzo pomocny²⁰.

Literatura

- Dormann K.G., *Mystery shopping results can shape your future*, „Bank Marketing” 1994 no 8.
 Gregor B., Grzegorzczak M., *Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1107, AE, Wrocław 2006.
 Grzelczyk Z., *Katalog PTBRiO 2006. Rynek badań. Badacze. Firmy badawcze*, XI edycja, Warszawa 2006.

¹⁸ V. Makarenko, *Szpieg ci prawdę powie*, „Gazeta Wyborcza”, 2005.10.17.

¹⁹ M. Meder, *Zastosowanie metody mystery shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek” 2005 nr 5.

²⁰ K. Opolski, *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 111.

- Harasim J., *S. strategie marketingowe w bankowości detalicznej w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2004.
- Hauge P., *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, One Press, Gliwice 2006.
- http://brebank.pl/pl/Na_biezaco_z_BRE_Bankiem/Aktualnosci/?id=9391, 25.03.2008.
- <http://cbmtest.pl/e4u.php/ModPages/ShowPage/149>, 22.11.2007.
- Leeds B., *Mystery shopping: from novelty to necessity*, „Bank Marketing” 1995 no 6.
- Maison D., Noga-Bogomilski A. (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Makarenko V., *Szpieg ci prawdę powie*, „Gazeta Wyborcza”, 2005.10.17.
- Meder M., *Zastosowanie metody mystery shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek” 2005 nr 5.
- Newhouse I.S., *Mystery shopping made simple*, McGraw-Hill, New York 2004.
- Opolski K., *Monitorowanie jakości w banku*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Rutkowski P., *Tajemniczy klient a motywacja pracowników*, <http://szkolenia.nf.pl/Artykul/7402/>, 25.03.2008.
- Uwaga na klientów szpiegów*, „Metro”, 18.10.2005.

QUALITY RESEARCH OF CUSTOMER SERVICE IN A BANK

Summary

The problem of quality service is one of common topics of discussion among banks. Mystery shopping is a tool used by banks to measure quality of retail service. These banks send mystery shoppers to act as shoppers to interact with the business as a normal customer and report on the experience. The tool can also be used for the management of the quality and performances of goods and services. The aim of the foregoing article is to present mystery shopping method on the example of selected bank in Poland.

Marcin Rudnik – mgr inż. w Katedrze Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.