

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 337

## **Badania marketingowe – kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych**

Redaktorzy naukowci

Krystyna Mazurek-Łopacińska

Magdalena Sobocińska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-413-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula:</b> Przedmiot i metodyka badań marketingowych w praktyce polskich przedsiębiorstw .....	11
<b>Stanisław Kaczmarczyk:</b> Badania marketingowe w ostatnich etapach cyklu innowacyjnego .....	20
<b>Bogdan Sojkin:</b> Badania marketingowe w procesie komercjalizacji produktu.....	30
<b>Jan W. Wiktor:</b> Servqual w ocenie jakości kształcenia w szkole wyższej – możliwości i ograniczenia w świetle badań empirycznych.....	40
<b>Magdalena Grębosz, Jacek Otto:</b> Wykorzystanie map percepcji podczas realizacji strategii co-brandingu.....	51
<b>Edyta Rudawska:</b> Masowa indywidualizacja w marketingu relacji – obszary badań marketingowych.....	60
<b>Stanisław Skowron:</b> Podejścia do badania klienta sieci organizacyjnej .....	68
<b>Anna Rogala, Sylwester Białowąs:</b> Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie .....	78
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Crowdsourcing narzędziem wzrostu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw oraz wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu.....	88
<b>Marcin Lipowski, Radosław Mącik:</b> Możliwości i ograniczenia wykorzystania rekomendacji aplikacji mobilnych w badaniach marketingowych ..	97
<b>Radosław Mącik, Monika Nalewajek:</b> Odczuwana prywatność a zachowania konsumenta w wirtualnym i fizycznym kanale sprzedaży w świetle wyników badań własnych.....	109
<b>Artur Bejm, Marcin Gąsior:</b> Źródła postrzeganego ryzyka a skłonność konsumentów do zakupów on-line w świetle wyników badań własnych .....	120
<b>Monika Nalewajek, Radosław Mącik:</b> Determinanty wyboru produktu w środowisku offline i online w świetle wyników badań jakościowych....	129
<b>Marcin Lipowski:</b> Determinanty wyboru kanałów dystrybucji usług finansowych w świetle wyników badań ilościowych.....	139
<b>Małgorzata Bombol, Wojciech Sikora:</b> Analiza kompetencji świadomości biznesowej wśród pracowników działów sprzedaży na rynku FMCG w Polsce – wstęp do badań .....	150
<b>Bruno Schivinski, Przemysław Łukasik:</b> Znaczenie płci w procesie zakupu marek własnych sieci handlowych – analiza wielogrupowa .....	162

<b>Barbara Mróz-Gorgoń:</b> Rozciąganie marki – przykład marek modowych ...	174
<b>Aleksandra Nizielska:</b> Budowa narzędzi badawczych do pomiaru dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	183
<b>Paweł Waniowski:</b> Metody badania cenowej wrażliwości nabywców .....	193
<b>Iłona Bondos:</b> Ewolucja w zakresie metod wykorzystywanych do badania cen.....	205
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Kompatybilność i konkluzyność w badaniach marketingowych prowadzonych w małych organizacjach. Różnorodność i wiarygodność danych .....	216
<b>Dorota Potwora, Witold Potwora:</b> Wykorzystanie badań jakościowych w procesie identyfikacji regionalnych <i>smart specialisations</i> .....	227
<b>Agnieszka Smalec:</b> Zastosowanie metody „tajemniczy klient” do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego .....	239
<b>Bogusław Bembenek:</b> Zastosowanie benchmarkingu w badaniach klastrów .	249
<b>Marcin Haberla:</b> Strategie marketingowe klastrów w Polsce w świetle wyników badań własnych.....	261
<b>Magdalena Jaciow:</b> Koszty badań marketingowych – w kierunku zmian .....	272
<b>Beata Marciniak:</b> Motywacje i postawy wobec stosowania systemów normatywnych regulujących sferę badań marketingowych – doniesienie z badań empirycznych.....	281

## Summaries

<b>Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula:</b> Subject matter and methods of marketing research in the practice of polish enterprises.....	19
<b>Stanisław Kaczmarczyk:</b> Marketing research in the last stages of the innovation cycle.....	29
<b>Bogdan Sojkin:</b> Marketing research in the process of product commercialization .....	39
<b>Jan W. Wiktor:</b> Servqual in the assessment of quality of university education – possibilities and restrictions in the light of empirical research.....	50
<b>Magdalena Grębosz, Jacek Otto:</b> The application of perceptual mapping during realisation of co-branding strategy.....	59
<b>Edyta Rudawska:</b> Mass customization in relationship marketing – areas of marketing research.....	67
<b>Stanisław Skowron:</b> Approach to research of organizational network customer	77
<b>Anna Rogala, Sylwester Białowas:</b> Effectiveness of internal communications process in the company .....	87
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Crowdsourcing as a tool to increase the innovation potential of enterprises and inclusive growth .....	96

---

<b>Marcin Lipowski, Radosław Maćik:</b> Possibilities and limitations of mobile applications' recommendations usage in marketing research.....	108
<b>Radosław Maćik, Monika Nalewajek:</b> Perceived privacy and consumer behavior in the virtual and physical sales channel – insights from empirical research.....	119
<b>Artur Bejm, Marcin Gašior:</b> The sources of perceived risk, and the inclination of consumers towards on-line purchases – the results of own studies.....	128
<b>Monika Nalewajek, Radosław Maćik:</b> Determinants of product selection in an offline and online channel – based on the results of qualitative research.....	138
<b>Marcin Lipowski:</b> Determinants of distribution channels choice for financial services in light of the results of quantitative research.....	149
<b>Małgorzata Bombol, Wojciech Sikora:</b> The need for research and analysis of business awareness competencies among employees of sales department on the FMCG market in Poland – the assumptions and methodology of research.....	161
<b>Bruno Schivinski, Przemysław Łukasik:</b> The importance of gender in the process of purchasing store brands – a multigroup analysis.....	173
<b>Barbara Mróz-Gorgoń:</b> Brand extension – fashion brands perspective.....	182
<b>Aleksandra Nizielska:</b> The construction of research tools to the measurement of psychic distance in the process of companies' internationalization.....	192
<b>Paweł Waniowski:</b> Testing methods of the price sensitivity of buyers.....	204
<b>Ilona Bondos:</b> The evolution of methods of price research.....	215
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Compatibility and conclusiveness in marketing research conducted in small organizations. Multiplicity and reliability of data.....	226
<b>Dorota Potwora, Witold Potwora:</b> Using qualitative research in identifying regional <i>smart specializations</i> .....	238
<b>Agnieszka Smalec:</b> Application of “mystery shopping” method for the research of services quality in the territorial self-government units.....	248
<b>Bogusław Bembenek:</b> The application of benchmarking in the research of clusters.....	260
<b>Marcin Haberla:</b> The marketing strategies of clusters in Poland in the light of own research.....	271
<b>Magdalena Jaciow:</b> Marketing research costs – towards changes.....	280
<b>Beata Marciniak:</b> Motivations and attitudes towards normative systems influencing market research.....	291

**Agnieszka Smalec**

Uniwersytet Szczeciński

---

## ZASTOSOWANIE METODY „TAJEMNICZY KLIENT” DO BADAŃ JAKOŚCI OBSŁUGI W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

---

**Streszczenie:** Jednostki samorządu terytorialnego coraz większą wagę przywiązują do badania jakości obsługi interesanta. Aby stale utrzymywać wysoki poziom oferowanych usług, niezbędna jest kontrola procesu tej obsługi. Badanie „tajemniczy klient” umożliwia znalezienie odpowiedzi na pytania, co jest przyczyną niezadowolenia i zastrzeżeń ze strony odbiorców. Artykuł ma charakter przeglądowy, a zamierzeniem autorki jest inspiracja do dyskusji. W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań w poszczególnych urzędach. Głównym celem artykułu jest wskazanie na rosnącą rolę badania „tajemniczy klient” wśród samorządów.

**Słowa kluczowe:** tajemniczy klient, obsługa klienta, usługi, samorząd.

DOI: 10.15611/pn.2014.337.23

### 1. Wstęp

Badanie „tajemniczy klient” (*mystery shopping*) jest coraz częściej wykorzystywane w jednostkach samorządu terytorialnego do badań jakości obsługi interesantów. Istotną cechą tego badania jest to, że relacjonuje się przebieg prawdziwych doświadczeń klientów, a nie tylko bada się opinie czy deklaracje na temat hipotetycznych sytuacji. Urzędy dopiero od stosunkowo niedawna zaczęły przeprowadzać tego typu badania, które są dość popularne w przedsiębiorstwach. Zainteresowanie to wynika m.in. z większej świadomości władz samorządowych, dotyczącej wpływu satysfakcji interesantów poszczególnych urzędów na ogólny wizerunek miasta, regionu, rządzących. W artykule skupiono się na tej problematyce, podkreślając istotną rolę tego typu badań w usprawnianiu pracy urzędników w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta. Przedstawiono także wybrane przykłady ich zastosowania.

### 2. „Tajemniczy klient” jako metoda badawcza

Jednym z podziałów badań jest rozróżnienie badań jakościowych i ilościowych. Istota badań ilościowych polega na liczeniu pewnych wielkości dla uzyskania da-

nych statystycznych dotyczących częstotliwości występowania zjawiska i podziału motywacji oraz upodobań. Charakteryzuje je standaryzacja procedur gromadzenia danych, ale pojawia się również ryzyko wystąpienia odpowiedzi stereotypowych. Informacje ilościowe prawie zawsze uzyskiwane są na podstawie badania próby reprezentatywnej lub całej populacji. W badaniach jakościowych bierze się zaś pod uwagę naturę i strukturę upodobań oraz motywacji respondentów. Służą one dogłębnemu zrozumieniu zagadnienia, przyczyny zjawiska. Przyjmuje się, że najbardziej złożonym zjawiskiem są zachowania ludzi (podmiotów rynku). Badania jakościowe nie spełniają jednak z reguły kryterium reprezentatywności. Choć sposoby identyfikacji motywów nie są tak precyzyjne, jak by można oczekiwać, niejednokrotnie bez zastosowania badań jakościowych nie można właściwie ocenić sytuacji rynkowej. W centrum badań jakościowych powinni znajdować się badani, ich sposób myślenia, reagowania i wartościowania. Zadaniem badaczy jest poznanie nie tylko łatwych do wyrażenia, uświadamianych, werbalnych opinii, ale także dotarcie „w głąb”, gruntowna eksploracja skojarzeń i ukrytych emocji. W tabeli 1 przedstawiono główne różnice między badaniami ilościowymi a jakościowymi.

Badania ilościowe i jakościowe często się uzupełniają, odgrywając istotną rolę w zarządzaniu. Często przyjmuje się, że badania jakościowe są podstawą do prowadzenia badań ilościowych, gdyż mają charakter orientacyjny bądź rozpoznawczy. Badania ilościowe pomagają zidentyfikować problem, zaś badania jakościowe dostarczają konkretnych informacji uzyskanych od różnych respondentów, umożliwiając podejmowanie określonych decyzji i kontrolę skuteczności prowadzonych działań rynkowych [Hague, Hague, Morgan 2005, s. 21].

Jedną z metod badań jakościowych jest „tajemniczy klient”. Należy dodać, że można spotkać się ze stwierdzeniem, że jest to badanie ilościowe. Trudno jednak uznać przeprowadzenie kilku audytów za pomiar, który da się opisać statystycznie, choć jeśli badanie zostanie przeprowadzone przez wielu ekspertów w dziedzinie obsługi klienta, to można już wyciągnąć inne wnioski. Nie ma zatem jednoznacznej odpowiedzi, badacze najczęściej odpowiadają „to zależy”. Metoda ta została stworzona w USA i pierwotnie była wykorzystywana do wyeliminowania kradzieży wśród pracowników firm. Od lat 80. XX wieku jej zastosowanie ulegało systematycznym zmianom, by stać się istotnym narzędziem do zarządzania relacjami z klientami. Badanie to ma zastosowanie przede wszystkim tam, gdzie dochodzi do kontaktów między pracownikami danego podmiotu a klientami, gdzie obsługa klienta gra ważną rolę w zarządzaniu. Umożliwia zbadanie całego procesu obsługi klienta, wskazując różnicę między oczekiwanym a rzeczywistym poziomem obsługi, służy do kompleksowej oceny jakości obsługi klienta. Jest często jedyną szansą na uzyskanie informacji, co może być przyczyną zastrzeżeń klientów i które obszary obsługi klienta zawodzą. Badanie to jest również narzędziem do kształtowania systemu szkoleniowego i motywującego pracowników. Takie badanie ma charakter niejawnny, gdyż badani nie wiedzą, kiedy zostanie przeprowadzone. W przeciwnym bowiem wypadku mogliby zachowywać się nienaturalnie i za wszelką cenę starać się

Tabela 1. Kryteria wyboru badania

Wyszczególnienie	Badania ilościowe	Badania jakościowe
Zaawansowanie badań, pytania badawcze	diagnoza częstotliwości występowania zjawisk; weryfikacja hipotez; pytania rozstrzygające, opisujące problem ilościowo: ile, kto, jak często; częstotliwość zjawisk	wstępna diagnoza; formułowanie hipotez wobec nowych zjawisk; pytania eksploracyjne, opisujące problem pytaniami: co, dlaczego, jak; różnorodność zjawisk
Skala występowania badanych zjawisk	zjawiska masowe zachodzące w szerszej skali	zjawiska występujące w mniejszych strukturach społecznych
Próba	głównie losowa lub kwotowa; duża – najczęściej 500-1000 osób; należy albo posiadać bazę obiektów populacji, albo znać strukturę populacji pod względem badanych zmiennych	celowa, oparta na specyficznych cechach badanych osób; mała – 20-50 osób (często liczona przez liczbę wywiadów/grup, a nie osób)
Typ badanych zjawisk	działania rutynowe, przebiegające według ustalonych wzorów; zjawiska znane, o ustalonej strukturze i kryteriach oceny	działania dynamiczne, twórcze, nowatorskie; nowe zjawiska, prądy, pomysły
Narzędzie pomiaru	kwestionariusz ankietowy – pytania o stałej formie i kolejności; przewaga pytań zamkniętych	scenariusz wywiadu; pytania jako zarys wywiadu; przewaga pytań otwartych, większa dowolność odpowiedzi
Znaczenie komunikacji pomiędzy badanymi	nie interesują nas relacje między badanymi	proces społecznej komunikacji; negocjowanie znaczeń i ról społecznych; naturalny język
Aspekt badanych zjawisk	fakt zaistnienia lub przebieg rutynowego działania	percepcja sytuacji i zachowań przez uczestników; nieświadome aspekty zachowań; motywacje; wpływ czynników kulturowych na myślenie i zachowanie badanych
Analiza i interpretacja wyników	analiza z wykorzystaniem statystyki, bardziej obiektywna; możliwość ilościowej generalizacji wyników na populację, reprezentatywność wyników	wiele możliwości interpretacji, analiza trudniejsza, bardziej swobodna i subiektywna, bez wykorzystania statystyki; brak możliwości ilościowej generalizacji wyników na populację, choć możliwa taka generalizacja jakościowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Maison 2010, s. 17-21; Kwiatkowski 2001, nr 4, s. 5].

spełniać ustalone standardy obsługi klientów. Metoda ta pozwala na zachowanie maksymalnie naturalnych warunków realizacji pomiaru. Wszyscy uczestnicy badania są informowani o istotnej roli poufności i naturalności przebiegu wizyty. Badanie



powinno rozpocząć się od zapoznania ze standardami jakości obsługi. Do zbierania danych używa się zazwyczaj zmysłów (głównie wzroku i słuchu), a do rejestracji służą specjalnie skonstruowane arkusze.

Badanie to polega na przeprowadzeniu niejawnej obserwacji przez wykwalifikowanego audytora, który wcielając się w rolę typowego klienta, sprawdza, jak przebiega proces obsługi. „Tajemniczy klient” może kontaktować się z badanymi osobami osobiście, za pomocą poczty elektronicznej lub telefonicznie. Obserwatorzy powinni być komunikatywni, rzetelni, uczciwi oraz spostrzegawczy, aby podczas wizyty zapamiętać wiele szczegółów. Zadaniem audytora jest słuchanie i patrzywanie, co oznacza, że fakty są gromadzone tak, jak wyglądają w rzeczywistości. W rolę tajemniczego klienta mogą się wcielić zarówno mężczyźni, jak i kobiety w różnym wieku, dopasowani do profilu potencjalnych zainteresowanych daną ofertą. Aby uchronić audytorów przed udzielaniem dowolnych odpowiedzi, ważne jest ustalenie historii jego życia. „Historia życia audytora” to stały dla wszystkich pomiarów w projekcie opis zachowań audytora, ustalenie cech „klienta”. Audytor nigdy nie przedstawia jednak spontanicznie wszystkich szczegółów swojego „życia”. Wytyczne te służą do pewnej standaryzacji odpowiedzi, gdy pracownik rozpoczyna rozmowę od rozpoznania potrzeb i prowadzi dialog z klientem.

W celu uzyskania zestandaryzowanych wyników badania audytor otrzymuje zatem ujednolicony scenariusz wizyty, określający etapy jej przebiegu, informacje, jakie należy uzyskać w jej trakcie, oraz okoliczności, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Obserwatorowi wyznacza się listę zadań, aby uniknąć przypadkowości w pomiarze. Regulacji poddaje się m.in. czas oczekiwania na pracownika czy jego ubiór. Po zrealizowaniu wizyty w placówce obserwator relacjonuje jej przebieg i ocenia poszczególne elementy obsługi klienta, posługując się najczęściej wystandaryzowanym kwestionariuszem, który powinien odzwierciedlać obowiązujące standardy obsługi klientów. Audytorzy mają także często możliwość dodania własnych komentarzy. Kwestionariusz zawiera zatem pytania o fakty – najczęściej są to pytania zamknięte, np. czy pracownik przywitał się, wstał podczas powitania, użył zwrotu grzecznościowego „dzień dobry”, „do widzenia”, przekazał numery kontaktowe, używał zrozumiałych pojęć, czy był porządek na biurku, oraz pytania dotyczące opinii i ocen – przede wszystkim są to pytania otwarte, opisowe, np. jak przebiegał sposób rozwiązania problemu, czy pracownik był nastawiony na rozwiązanie problemu, czy był uprzejmy i szczegółowo odpowiadał na pytania, jaka panowała atmosfera. Z uwagi na to, że pamięć ludzka jest ograniczona, kwestionariusz nie może być zbyt długi. Badania „tajemniczy klient” nie da się w pełni zaplanować, gdyż może wystąpić wiele sytuacji nieprzewidzianych, spontanicznych. Przy monitorowaniu mogą się także ujawnić subiektywne odczucia obserwatorów. Z tego względu audytor powinien być raczej obserwatorem, a nie komentatorem monitorowanych zachowań.

Cykliczne wykorzystanie tej metody zamienia obsługę klienta w proces, który można mierzyć i kształtować w określonej perspektywie czasu. Dzięki jej wykorzy-

staniu można lepiej określić potrzeby szkoleniowe pracowników, wykazać skuteczność już zrealizowanych szkoleń i ewentualnej weryfikacji programów motywacyjnych. Głównym celem metody „tajemniczy klient” jest ulepszenie obsługi klienta przez dostarczenie danych, które dotyczą przebiegu operacji i jakości oferowanych usług [*Badania marketingowe...* 2007, s. 224]. Raport z badania przedstawia zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty zachowań obserwowanych pracowników i obsługi klientów.

### **3. Zastosowanie metody „tajemniczy klient” w jednostkach samorządu terytorialnego do badania jakości obsługi interesanta**

Obsługa interesanta to istotny element wpływający na wizerunek danego samorządu, regionu, z czego władze samorządowe coraz bardziej zdają sobie sprawę. Badania nad stopniem zadowolenia klientów z usług samorządów prowadzone są już od pewnego czasu i często stanowią podstawę do wprowadzania usprawnień jakości działania czy tworzenia standardów obsługi. Najczęściej są to jednak badania ankietowe, np. zamieszczone na stronie internetowej urzędu, bądź rozłożone kwestionariusze w budynku urzędu. Koncepcja zarządzania obsługą klienta dąży zaś do zaangażowania klienta w proces kształtowania usług przez badanie sięgające ukrytych potrzeb i oczekiwań względem urzędów i urzędników. Obecnie to klient staje się motorem wprowadzanych zmian, a standardy obsługi klienta są odpowiedzią na jego potrzeby i oczekiwania. Należy jednak podkreślić, że spełnienie oczekiwań klientów samorządów jest znacznie bardziej skomplikowane niż w sektorze prywatnym, gdyż samorządy kierują swoje usługi do całego społeczeństwa i nie mogą koncentrować się wyłącznie na swoich ulubionych klientach.

Narzędziem praktycznym i dość obiektywnym jest stałe monitorowanie poszczególnych elementów obsługi przez niezależnych obserwatorów, czyli wykorzystanie metody „tajemniczego klienta”. Jej główną siłą jest to, że badanie jest prowadzone w warunkach naturalnych. Obiektywność jest wynikiem odpowiedniego konstruowania kwestionariuszy używanych w tym badaniu, dlatego powinny zawierać pytania o fakty, na które zazwyczaj odpowiedzieć można tylko poprzez „tak” lub „nie”. „Tajemniczemu klientowi” nie pozostawia się wtedy miejsca na subiektywne interpretacje opisywanych zdarzeń, choć ma często możliwość dodania własnej opinii o obsłudze czy pracowniku. Anonimowość „tajemniczego klienta” pozwala uzyskać autentyczny obraz jakości oferowanych usług. Do najpopularniejszych technik stosowanych w tej metodzie należą: bezpośrednia wizyta w placówce, badanie telefoniczne bądź badanie poprzez e-mail (tego typu badania z wykorzystaniem poczty elektronicznej w samorządach autorka przedstawiła w innym artykule [Smalec 2008, s. 199-207]).

Badanie realizowane w jednostkach samorządu terytorialnego techniką „tajemniczy klient” pozwala na ocenę elementów takich, jak:

- fizyczne i techniczne cechy urzędu obsługującego interesantów, takie jak czystość, funkcjonalność, czytelna informacja o sposobie poruszania się po instytucji i rozmieszczeniu poszczególnych pomieszczeń, hałas, oznakowanie urzędu, tablice informacyjne,
- ogólne nastawienie do klienta: uprzejmość, powitanie, zaangażowanie, dyspozycyjność, zainteresowanie sprawą klienta, zrozumienie potrzeb klienta, utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- kompetencje pracownika: poziom wiedzy o świadczonych usługach, sprawność obsługi, fachowość, udzielanie odpowiedzi, podjęcie działań odpowiadających potrzebom klienta, reakcja na sytuacje nietypowe, problematyczne,
- zgodność zachowań pracowników z przyjętymi procedurami, standardami.

Pierwsze ogólnopolskie badanie „tajemniczy klient”, którym zostały objęte urzędy 20 miast w Polsce, przeprowadziła firma Millward Brown SMG/KRC w 2009 roku [*Siedem grzechów...* 2009]. Gdy przeanalizowano wyniki, wskazano na kilka głównych błędów urzędników. Pierwszym mankamentem było zbyt długa konsumpcja wśród urzędników, np. klientka w Zielonej Górze, choć była tylko czwarta w kolejce, czekała na obsługę trzy godziny, gdyż pracownicy spacerowali, pili kawę i jedli kanapki. Drugą bolączką urzędników było to, że choć urzędy mają dość dobrze rozbudowane strony internetowe, to i tak pracownicy wolą rozmawiać z interesantem osobiście lub ewentualnie przez telefon. Jedynie Bydgoszcz i Lublin umożliwiały kontakt z urzędnikiem przez Skype’a. Dużym błędem okazało się niestosowanie zwykłych formuł grzecznościowych: „dzień dobry”, „do widzenia”, „w czym mogę pomóc”, szczególnie w kontaktach telefonicznych, jak również niestosowanie pozytywnych sygnałów w komunikacji niewerbalnej, np. uśmiechu. Niestety, wielu urzędników traktowało interesantów jak dopust boży. Grzechem piątym było to, że urzędnicy raczej tylko odpowiadali na pytania, ale nie dodawali nic od siebie, czyli „wie, ale nie powie”. Polscy urzędnicy byli oceniani jako kompetentni i godni zaufania, choć często nie chcieli dzielić się całą swoją wiedzą w zakresie poruszanej sprawy. 88% klientów oceniło strój urzędnika jako oficjalny, choć zdarzały się pewne wpadki, np. zbyt krótka spódniczka czy bluzka. Takie badania, szczególnie gdy są opublikowane, tworzą pewien obraz urzędu dla aktualnych i potencjalnych odbiorców. Niektóre jednostki samorządu, które uzyskały dobre wyniki, akcentują to na swoich stronach internetowych, np. na stronie urzędu w Lublinie można znaleźć taką informację: „*Za zadowolenie petenta z załatwienia sprawy przez urząd ratusz dostał od tajemniczego klienta ocenę 4,67 (średnia krajowa to 4,44). Wszystkie kontakty z urzędem oceniono na 4,33 (średnia krajowa 4,29)*”. Jest to pewna wytyczna dla interesanta, czego może spodziewać się po danym urzędzie. Jak można zauważyć, obecnie wiele urzędów już ma ustalone pewne standardy obsługi klienta, które z sukcesem wdraża.

Dużym ułatwieniem badania „tajemniczy klient” są zatem ustalone procedury obsługi klienta w danym urzędzie. Przykładowo w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim w Białymstoku przyjęto następujące zasady postępowania, obowiązujące pra-

owników punktu obsługi klienta [*Standardy obsługi...* 2013], oparte na podmiotowym traktowaniu interesanta i uwzględniające jego indywidualne potrzeby:

- szacunek dla klienta – traktowanie klienta jako osoby ważnej, indywidualne podejście do każdej osoby, cierpliwość, poważne traktowanie spraw i problemów klienta, umiejętność przeproszenia oraz zachowania dyskrecji, gdy zajdzie taka potrzeba, szanowanie czasu klienta;
- życzliwość – dobre nastawienie, traktowanie klientów z sympatią, tworzenie miłej atmosfery, wczuwanie się w położenie klienta, elastyczność w postępowaniu, życzliwe podejście do problemów i potrzeb klienta;
- odpowiedzialność – zaangażowanie w załatwienie sprawy klienta, nieodsyłanie go do innych osób, niepozostawianie bez wsparcia, współpraca,
- profesjonalizm – znajomość zakresu zadań realizowanych przez organy administracji publicznej, umiejętność zdobywania i udzielania wyczerpujących informacji, skuteczność w działaniu, umiejętność doradzenia;
- przestrzeganie wysokich standardów kultury osobistej – dobre maniery, grzeczne, taktowne zachowanie, odpowiedni ubiór;
- dostępność – dopasowanie godzin pracy do potrzeb klientów, bezzwłoczne odbieranie telefonów, szybkie reagowanie na problemy klienta, dyspozycyjność.

W urzędzie tym ustalono również pewne standardy w zakresie jakości obsługi klienta, które podzielono na grupy: standardy organizacyjne (np. zainteresowanie klientem, obsada i monitorowanie stanowisk celem eliminowania kolejek i uzyskania przejrzystości działania, czas pracy punktu obsługi klienta), standardy komunikacyjno-wizerunkowe (m.in. oznaczenie miejsc obsługi klienta, oznaczenie tabliczkami drzwi pokoi, miejsc przyjęć w sprawach skarg i wniosków, noszenie identyfikatorów przez pracowników, ubiór), standardy obsługi osób niepełnosprawnych, standardy informacyjne (np. informacje o rozmieszczeniu pomieszczeń, adresy internetowe, tablice informacyjne, wizytówki), standardy załatwiania spraw (procedury obsługi klienta), standardy szerokiego dostępu do informacji. Ważne jest, aby takie standardy nie były tylko spisane, ale także wdrażane w urzędach, co można sprawdzić poprzez odpowiednie badanie obsługi jakości klienta.

Badania „tajemniczy klient” celem sprawdzenia jakości obsługi klienta samorządy obecnie stosują dość często. Przykładowo w 2012 roku takie badanie przeprowadził Urząd Miasta w Strzegomiu [*Raport. Analiza...* 2012, s. 16-18]. Badanie to było oparte na monitorowaniu i badaniu procedur organizacyjnych przez „podstawione” osoby, które weszły w rolę klientów urzędu oraz sprawdzały jakość i warunki świadczonych usług. W badaniu wzięło udział 10 audytorów. Przeanalizowano pięć głównych aspektów i uzyskano następujące wyniki:

a) wygląd zewnętrzny budynku i otoczenia – został dobrze oceniony, gdyż dostęp do budynku był dobry, budynek był oznakowany wzorowo pod względem informacji, w jego otoczeniu znajdowały się miejsca parkingowe, wszystko było dostosowane dla osób niepełnosprawnych,

b) wygląd wewnętrzny budynku – był estetyczny, dostępna toaleta i woda pitna dla klientów, punkt informacyjny był widoczny, a rozmieszczenie wydziałów także dogodne; niestety nie było szatni oraz kąpielicy zabaw dla dzieci,

c) identyfikacja pracowników i pomieszczeń – każdy z urzędników posiadał identyfikator, pokoje były ponumerowane i z odpowiednimi tabliczkami, dzięki tablicy informacyjnej i informacji o wydziałach i numerach pokoi poruszanie po urzędzie było łatwe, nie istniał system rezerwacji elektronicznej,

d) kultura, umiejętności i wizerunek urzędnika – aspekt ten został oceniony wysoko, procedury urzędowe były jasne i przejrzyste, a komunikaty werbalne jasno sformułowane, ale zastrzeżenia dotyczyły komunikatów niewerbalnych, czyli wskazywano na brak uśmiechu czy kontaktu wzrokowego; czas oczekiwania był krótki, urzędnicy kompetentnie i fachowo udzielali odpowiedzi, ubiór urzędnika był estetyczny, dominował oficjalny dress code;

e) udzielenie informacji telefonicznej – wskazano na łatwość dodzwonienia się już za pierwszym razem, urzędnik jednak nie przedstawiał się z imienia i nazwiska, tylko informował, że rozmówca dodzwonił się do Urzędu Miejskiego w Strzegomiu; niestety, audytor nie uzyskał odpowiedzi na pytanie, choć został przekierowany do odpowiedniego działu, pracownik odpowiadał rzeczowo, niestety nie zadał pytania o możliwość innej pomocy i nie pożegnał się.

Urząd Miejski w Strzegomiu po badaniu przez „tajemniczego klienta” uzyskał informacje, co musi poprawić w swojej obsłudze klienta. Powinien położyć w szkoleniach większy nacisk na komunikację niewerbalną, gdyż ona w dużym stopniu wpływa na satysfakcję klienta z obsługi. Niezbędne okazało się także zwrócenie uwagi na większą inicjatywę ze strony urzędnika, a nie tylko wykonywania czynności w ramach procedur. Poprzez badanie ankietowe oparte na wystandaryzowanym kwestionariuszu prawdopodobnie nie uzyskano by takich wyników. Realizacja zasad należytego traktowania klientów w urzędach nie powinna ograniczać się tylko do ustalenia odpowiednich kryteriów i wytycznych wynikających z przepisów prawa. Skuteczność komunikacji i dobrej obsługi klienta powinna opierać się na współpracy, grzeczności i zainteresowaniu. Często urzędy duży nacisk kładą na jakość obsługi klienta w samym budynku, zapominają zaś o pewnych zasadach w trakcie kontaktu telefonicznego czy e-mailowego. Nawet jeśli kontakt bezpośredni jest dominujący, to nie należy zapominać o poprawie jakości innych kanałów komunikacji.

Wyniki badania „tajemniczy klient” umożliwiają właściwe wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją klienta w jednostkach samorządu terytorialnego, co z kolei znacząco wpłynie na jakość życia obywateli, podwyższy efektywność urzędów, wzmocni profesjonalizm pracowników urzędów. Obecnie preferowane dwie koncepcje zarządzania w samorządach, takie jak *new public management* czy *good governance*, są zorientowane na obywatela. W koncepcji zarządzania satysfakcją klienta w jednostkach samorządu terytorialnego dąży się do większego zaangażowania klienta/obywatela w proces kształtowania usług poprzez badanie, które sięga do głębiej ukrytych potrzeb i oczekiwań względem urzędów, urzędników i samej usłu-

gi. Z tego względu korzystanie z badania „tajemniczy klient” staje się niezbędne. Można oczywiście powiedzieć, że nie ma potrzeby badania jakości obsługi klienta w urzędzie, bo przecież klient i urząd są nawzajem na siebie skazani. Nie jest to już zawsze prawdą, o czym świadczą sprawy o wydanie paszportów, które można załatwić w dowolnym urzędzie wojewódzkim. Inwestor także może wybrać taką gminę, w której urzędzie będzie mógł bezproblemowo załatwić wszelkie formalności. To pokazuje, w jakim kierunku powinny iść zmiany w zakresie jakości obsługi klienta.

#### 4. Zakończenie

Badanie „tajemniczy klient” w samorządach umożliwia obserwację urzędników bez ich uprzedzenia, czyli tak, aby pracownik zachowywał się naturalnie. Niestety, pewną barierą ich wykorzystania jest przeświadczenie, że badanie takie służy celom dyscyplinarnym. Powinno ono być narzędziem do kształtowania systemów szkoleniowych i motywacyjnych celem lepszej obsługi interesanta. Jego wyniki mają służyć usprawnieniu pracy jednostek samorządu terytorialnego w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta oraz projakościową i prokliencką reorientację systemów zarządzania w urzędach. Konsekwencją zmiany podejścia samorządów do obywatela jest dostrzeganie jego potrzeb i prowadzenie działań w taki sposób, by te potrzeby zaspokoić. Obywatel nie jest już petentem zdany na łaskę urzędników, a staje się współtworzącym, którego opinia wpływa na kształtowanie usługi. Urzędnik zaś zaczyna być często doradcą klienta, któremu ma ułatwić poruszanie się w wielu przepisach i procedurach. Niewątpliwie jakość usługi ma bezpośredni wpływ na jej ocenę przez klienta, jak również na poziom zadowolenia (satysfakcji) z jej wyświadczenia.

Oczekiwany rezultat jest pozytywny wizerunek samorządów, przede wszystkim w opinii obywatela, ale też inwestora czy turysty. Samorządy coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, że to standardy obsługi klienta są odpowiedzią na jego potrzeby i oczekiwania. To zachowanie interesanta bowiem przyczynia się do wprowadzania zmian w obsłudze klienta i poprawie jej jakości. Z tego względu badania przez „tajemniczego klienta” stają się coraz bardziej popularne i niezbędne, gdyż wysoka jakość usług i profesjonalny pracownik to bardzo istotne zasoby samorządów.

#### Literatura

- Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, D. Maison, A. Noga-Bogomilski (red.), GWP, Gdańsk 2007.
- Hague P., Hague N., Morgan C.-A., *Badania rynkowe w praktyce*, Helion, Gliwice 2005.
- Kwiatkowski P., *Czy warto prowadzić badania jakościowe*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 4.
- Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

- Raport. Analiza systemu komunikacji z klientem w Urzędzie Miejskim w Strzegomiu*, Białystok 2012, <http://www.fundacjafcis.pl/#IHistoryIndex=1> (dostęp: 15.12. 2013).
- Siedem grzechów polskich urzędników*, [http://wyborcza.pl/1,76842,6400800,Siedem\\_grzechow\\_polskich\\_urzednikow.html](http://wyborcza.pl/1,76842,6400800,Siedem_grzechow_polskich_urzednikow.html) (dostęp: 15.12. 2013).
- Smalec A., *Wykorzystanie poczty e-mailowej przez gminy do komunikacji z mieszkańcami na podstawie badań mystery shopping*, [w:] *Zastosowanie badań marketingowych w procesie tworzenia nowych produktów (cena, opakowanie, znak towarowy)*, S. Kaczmarczyk, M. Schulz (red.), Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Standardy obsługi klienta w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim*, [http://www.bialystok.uw.gov.pl/NR/rdonlyres/B3EF96F7-13F3-4BA0-B06F-7C3566908417/0/STANDARDYOBS%C5%81UGI-KLIENTA\\_V.pdf](http://www.bialystok.uw.gov.pl/NR/rdonlyres/B3EF96F7-13F3-4BA0-B06F-7C3566908417/0/STANDARDYOBS%C5%81UGI-KLIENTA_V.pdf) (dostęp: 15.12. 2013).

## APPLICATION OF “MYSTERY SHOPPING” METHOD FOR THE RESEARCH OF SERVICES QUALITY IN THE TERRITORIAL SELF-GOVERNMENT UNITS

**Summary:** The territorial self-government units pay growing importance to the research of services quality. To maintain constantly a high level of services, a control of this process is necessary. The “mystery shopping” research method enables finding the answer to questions about the cause of dissatisfaction and objections from customers. The paper has a general review character and the author’s intention is to stimulate a discussion on presented issues. The paper also shows some results of research conducted in selected self-governments offices. The main purpose of the paper is an indication of a growing role of “mystery shopping” research method among self-governments.

**Keywords:** mystery shopper, customer service, services, self-government.