

**Aleksandra Wicka**

ORCID: 0000-0001-7713-4953

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
wicka@op.pl

**Olga Podlińska**

ORCID: 0000-0001-7249-970X

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
olga\_podlinska@sggw.pl

# Ocena jakości obsługi klienta metodą *mystery shopping* na przykładzie banku

Artykuł nadesłany: 5.09.2019; artykuł zaakceptowany: 1.10.2019

Kody klasyfikacji JEL: C88, C93

**Keywords:** mystery shopping, quality of customer service, assessment of service quality

## Abstract

**Assessment of customer service quality using the mystery shopping method based on the example of a bank**

The aim of the article is to assess the quality of customer service in a bank using the “mystery shopper” method in the context of the binding service standards. The article was prepared on the basis of data from primary and secondary sources. As part of the mystery shopping research, 1,388 audits were conducted in 2018 and 2019. As a result of the conducted analyses, it was found that most of the analyzed criteria influencing customer satisfaction with the service in the examined bank are at a very good level (over 91% of positive indications). One element of the service provision process (a discreet greeting of an entering customer) needs to be improved as its rating was positive only in 56% of indications, which gives an equivalent of a pass mark.

## Wprowadzenie

Wysokiej jakości obsługa klienta jest nieodłącznym elementem właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wzrost konkurencji powoduje, że jednym z najważniejszych czynników wpływających na długoterminowe i trwałe relacje między

firmą a klientem jest właśnie obsługa klienta na najwyższym poziomie. Działania związane z podniesieniem jakości obsługi są często mniej kosztownym (Witek, Nesterowicz, 2011, 282–288), lecz istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej (Spyra, Piotrowski, 2010, 146–155). Dlatego też ważnym wyzwaniem stojącym przed firmą — działającą zarówno tradycyjnie, jak i w Internecie — jest pomiar jakości obsługi klientów.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania oceny jakości obsługi klientów w banku z wykorzystaniem metody „tajemniczy klient”. Szczególną uwagę zwrócono na realizację przez personel standardów obsługi klienta, które mają przekładać się na poziom jego zadowolenia. W ramach badania sformułowano także tezę, która została poddana weryfikacji, a dotyczyła zależności między płcią pracownika banku obsługującego klientów a ogólnym pozytywnym wrażeniem, jakie odnosi klient po wizycie w placówce bankowej. W opracowaniu zaprezentowano zagadnienia teoretyczne dotyczące metody *mystery shopping*, wskazując jej miejsce wśród innych metod badawczych. Na podstawie literatury przedmiotu dokonano także identyfikacji wad i zalet metody MS, zwracając uwagę na problemy etyczne występujące przy jej zastosowaniu.

Audyty odbyły się w 93 warszawskich placówkach jednego z polskich banków. Do przeprowadzenia badań i analizy danych wykorzystano platformę do realizacji badań ankietowych, wspierającej proces gromadzenia danych, ich analizy i raportowania PS QUAESTIO PRO zawierającej IBM SPSS Statistics 23. W celu ustalenia zależności między płcią pracownika a wybranym kryterium oceny zastosowano współczynnik V-Cramera jako miarę współzależności cech wykorzystującą statystykę Chi-kwadrat.

## Charakterystyka wybranych metod badania satysfakcji klientów

Metody zbierania informacji od klientów mogą mieć różnorodny charakter, począwszy od badań ankietowych, przez wywiady, sprawozdania z rozmów z klientami, aż do bezpośrednich rozmów z nimi. Najważniejszym elementem zaś w odnoszącej sukcesy strategii zarządzania satysfakcją klienta jest zdolność słuchania i poznania jego opinii. Istnieje kilka sposobów, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystać w tym celu (Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2008, 61–63):

— wskaźniki satysfakcji klienta — ilościowe wskaźniki budowane na podstawie badań ankietowych sprawdzających poziom satysfakcji klienta w wyniku otrzymania produktów bądź korzystania z usług przedsiębiorstwa, będące przydatnym narzędziem do porównywania różnych okresów czy oddziałów firmy;

— informacje zwrotne od klienta — uzyskiwane dzięki uwagom, reklamacjom i pytaniom klientów, a także składanym skargom;

— badania rynkowe — wykonywane szczególnie w dwóch krytycznych momentach — stania się klientem firmy i odejścia od niej;

— personel, który ma bezpośredni kontakt z klientem — umiejętne słuchanie klientów jest doskonałym źródłem informacji o postrzeganiu i ocenie firmy przez klientów i pomaga skutecznie reagować w przypadku ich niezadowolenia;

— czynności strategiczne — podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu dopasowania się do grupy docelowej na przykład poprzez zatrudnianie pracowników identyfikujących się z grupą docelową czy nawet zapraszanie konsumentów do działań związanych z doskonaleniem produktów i usług;

— tajemniczy klient — badanie pozwalające ocenić cały proces obsługi, a nie tylko jej wynik; prowadzone w warunkach naturalnych przez wyszkolonych audytorów;

— analiza utraty klienta — prowadzona w celu uzyskania informacji, gdzie został popełniony błąd oraz co było powodem niezadowolenia.

Pomiar procesu obsługi klienta jest istotą badania z użyciem koncepcji tajemniczego klienta. Metoda badawcza *mystery shopping* (MS) została zapoczątkowana w połowie lat czterdziestych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych. W latach siedemdziesiątych metoda ta zyskała popularność wśród sprzedawców i bankierów. I ponieważ profesjonalizm handlowy stawał się coraz ważniejszy, rozwijało się zjawisko monitorowania umiejętności handlowych, jak również zmiany w zachowaniach służbowych. W tej dekadzie około 25–35% największych banków, z depozytami przekraczającymi 300 mln dolarów, korzystało z tej metody (Leeds, 1995, 17–23). Restauracje typu fastfood, na przykład McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Domino's Pizza, Burger King również od lat siedemdziesiątych korzystają z metody badawczej „tajemniczy klient” (Erstad, 1998, 34–38). W Polsce ta metoda ma dość krótką historię, a za jej początek można przyjąć lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku (Dyczkowska-Uss, 2012, 79–90). Standardy jakości, które poddawane są badaniom, obejmują zarówno aspekty związane z bezpośrednim kontaktem pracownika z klientem, jak i aspekty pośrednie wizyty.

Metoda „tajemniczy klient” wpisuje się w nurt tak zwanej triangulacji metod badawczych, co oznacza, że hipotezy badawcze weryfikowane są poprzez dane pozyskiwane za pomocą dwóch lub większej liczby metod, zarówno ilościowych, jak i jakościowych (Olejnik, 2011, 40–49). Wartościowym uzupełnieniem badań ilościowych w zakresie satysfakcji klientów korzystających z usług finansowych są badania jakościowe, a także badania typu „tajemniczy klient” (Gregor, Grzegorzeczyk, 2006, 585–591). Najczęściej wykorzystywanymi jakościowymi metodami gromadzenia danych pierwotnych przez badaczy marketingowych są: wywiady indywidualne i grupowe, metody projekcyjne, metody obserwacji, w tym szczególnie obserwacji uczestniczącej oraz obserwacji ukrytej typu „tajemniczy klient” (Kaczmarczyk, 2011, 19–27). Wśród badaczy nie ma jednoznacznego stanowiska odnośnie do jej klasyfikacji. Metoda MS w swojej istocie poznawczej nawiązuje do podejścia fenomenologicznego, które w większym stopniu akcentuje

wagę badań jakościowych (Mazurkiewicz-Pizło, Pizło, 2018, 112–126). W literaturze światowej zaś metoda ta zaliczana jest do grupy badań ilościowych (Olejniak, 2011, 40–49). Nie ma zatem jednoznacznej odpowiedzi, badacze najczęściej odpowiadają „to zależy”.

*Mystery shopping* należy do nurtu badawczego *mystery research*, który rozumiany jest jako instrument kontroli jakości. *Mystery research* umożliwia pozyskanie niemal niezafałszowanych wyników i jest doskonałym uzupełnieniem innych form pomiaru zadowolenia klienta. Metoda oferuje wyniki w sposób szybki i korzystny cenowo i stosowana jest w wielu odmianach, jak na przykład test zakupu (*mystery shopping*), test doradztwa (*mystery call*), test strony internetowej, test kampanii czy test prezentacji (*store check*) (Kruczek, Cieszkowska, 2017, 47–60).

## ***Mystery shopping* („tajemniczy klient”) jako metoda badawcza**

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele definicji metody badań *mystery shopping*. W jednej z nich autorzy stwierdzają, że jest ona rodzajem badania, w którym audytor (*mystery shopper*) wciela się w postać zwykłego klienta, który w trakcie dokonywania zakupu prowadzi obserwację, a następnie zapisuje informacje na specjalnym formularzu. Audytor się nie ujawnia, zatem obserwowany nie wie, kiedy jego praca jest monitorowana. Działania tajemniczych klientów są zamierzone i systematyczne (Maison, Noga-Bogomilski, 2007, 221). Inną definicją wskazującą, że *mystery shopping* jest szczególną metodą badania zadowolenia klienta, jest ta, w której podkreślono, że informacje pozyskane z jej wykorzystaniem pochodzą nie od klientów, lecz od prowadzących badanie udających klientów. Zaznacza się w niej również, że badacz wcześniej określa, na jakie cechy (kryteria) będzie zwracać uwagę (Mazurek-Łopacińska, 2005, 472). Wskazuje to na szczególną przydatność tej metody do sprawdzania, w jakim stopniu pracownicy obsługujący klientów realizują standardy obsługi klienta, jeżeli takie obowiązują w organizacji (Szelałowska, 2015, 170–186). Definicją nawiązującą bardziej do praktyki jest ta umieszczona na stronie internetowej jednej z wiodących agencji badawczych działających w Polsce. Zamieszczono tam następujący, szczegółowy opis metody „tajemniczy klient”, wymieniając także jej odmiany:

Metoda ta jest szczególnie przydatna i powszechnie używana w procesie ewaluacji obsługi i asortymentu w punktach sprzedaży, personelu działów obsługi klienta, testowania infolinii oraz wsparcia technicznego. Metoda ta z powodzeniem zastępuje klasyczną metodę ilościową wówczas, gdy polityki instytucji poddawanych pomiarowi nie zezwalają swoim pracownikom na uczestniczenie w badaniach kwestionariuszowych lub ankietowych. Sama nazwa badania jest kalką językową z języka angielskiego. Nazwy licznych odmian i modyfikacji tej metody badawczej nie mają jeszcze odpowiedników w języku polskim. Wymienia się:

— *Mystery Shopping* — to podstawowa odmiana tej metody. Polega na wcieleniu się przez badającego w rolę klienta: zainteresowanego, kupującego, rezygnującego lub reklamującego produkt

lub usługę. Kontakt odbywa się bezpośrednio, zaś po zakończeniu interakcji badający wprowadza zebrane informacje, doświadczenia i wrażenia do uprzednio przygotowanej ankiety.

— *Mystery Visiting/Mystery Observation* — to odmiana powyższej metody służąca do badań instytucji nie oferujących bezpośrednio produktów czy usług, lecz podejmujących interakcję z osobami z zewnątrz. Mianem *Mystery Visiting* można na przykład określić wcielenie się badacza w rolę petenta w badaniu funkcjonowania urzędu państwowego.

— *Mystery Calling* od powyższych metod różni się przede wszystkim sposobem interakcji

— kontakt twarzą w twarz zastąpiony zostaje przez telefoniczny. Do powstania tej metody przyczynił się dynamiczny rozwój call-centers oferujących sprzedaż i usługi, udzielających informacji i wsparcia technicznego. Metoda ta jest tańsza i bardziej precyzyjna w porównaniu z pozostałymi technikami badań typu *Mystery*. Nie jest tu wymagany bezpośredni kontakt badacza i badanego, co istotnie wpływa na niższe koszty badania. Forma rozmowy telefonicznej nie jest zbyt wymagająca — badający kontroluje mniejszą liczbę elementów odgrywanej roli, niższe jest też prawdopodobieństwo zdemaskowania *Mystery Callera*. Ponadto połączenia telefoniczne wykonywane są z jednego ośrodka — studia badań telefonicznych, co pozwala na bieżący nadzór i wsparcie badaczy, a także rejestrowanie prowadzonych rozmów. Istnieje również możliwość precyzyjnego pomiaru takich aspektów telefonicznej interakcji, jak czas reakcji obsługi, liczba przełączeń, etc. Metoda ta najczęściej wymaga ścisłej współpracy ze Zleceniodawcą w zakresie skonstruowania przekonującej tymczasowej tożsamości badaczy.

— *Mystery Online Shopping* — polega na testowaniu serwisu internetowego, wsparcia technicznego on-line lub działania sklepu internetowego. Badacz wciela się w rolę usługobiorcy, na bieżąco oceniając zadany obiekt. Metoda ta, podobnie jak *Mystery Calling* zapewnia wysoki poziom standaryzacji. Atutem tej metody jest możliwość rejestracji takich charakterystyk jak tor ruchu wskaźnika myszy na ekranie, miejsca kliknięć czy przeciągnięć.

— *Mystery Net Using/Social Media Using* to z kolei testowanie przez badacza kanałów internetowej komunikacji (maili, czatów, formularzy zapytań, forów, kanałów komunikacji Sieci 2.0: portali społecznościowych, blogów i mikroblogów) służących do komunikacji instytucji i organizacji z otoczeniem (klientami, petentami) (<http://indicator.pl/jak-dzialamy/badania-typu-mystery>, data dostępu: 21.08.2019).

*Mystery shopping* to najczęściej stosowana odmiana *mystery research*. Jej szerokie wykorzystanie związane jest z możliwością mierzenia dzięki tej metodzie elementów zarówno ilościowych, jak i jakościowych. To dyskretna forma oceny obsługi w interakcjach pomiędzy klientem a obsługą (Kruczek, Cieszkowska, 2017, 47–60). Polega na obserwacji uczestniczącej określonych wcześniej zjawisk. Obserwacja ma charakter aktywny i niejawną. Wykonujący badanie audytorzy nie ujawniają, że je przeprowadzają. Zwracają jednak uwagę na ustalone w założeniach aspekty, zachowując się jak zwyczajni klienci (Spyra, Piotrowski, 2010, 146–155). Proces badania „tajemniczy klient” podzielony jest na następujące etapy: planowanie, szkolenie audytorów, zbieranie danych i ich analiza oraz wykorzystanie i upowszechnienie wyników badań. Niezbędnym narzędziem pracy „tajemniczego klienta” jest schemat postępowania podczas wizyty. Zawiera szczegółowe instrukcje dotyczące badania wraz z protokołem relacjonującym poczynione obserwacje. Określa on etapy jego przebiegu, informacje, jakie należy uzyskać, oraz okoliczności, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Wyznacza się zatem listę zadań, aby uniknąć przypadkowości w pomiarze (Smalec, 2014, 239–248). Badacz musi być bardzo dobrze przygotowany przed wizytą, ponieważ

nie może korzystać ani wykonywać żadnych notatek w czasie jej trwania. Nie może też zostać zdemaskowany, aby badanie było wiarygodne i aby przedstawiało autentyczne zachowania i wygląd wizytowanych obiektów (Wereda, Grzybowska, 2014, 69–92). W celu uzyskania zestandaryzowanych wyników badania audytor otrzymuje ujednoczony scenariusz wizyty.

Należy zaznaczyć, że wybrane obszary czy elementy oceny dobierane są na podstawie założeń koncepcji marketingowej badanej firmy oraz jej standardów jakości obsługi, a podstawowym celem badania jest identyfikacja najważniejszych czynników decydujących o zadowoleniu klienta.

Badania *mystery shopping* dają możliwość poznania przyczyn zastrzeżeń klientów i ich niezadowolenia. Służą do kompleksowej oceny jakości obsługi klienta. Umożliwiają zbadanie całego procesu obsługi klienta, wskazując różnice między oczekiwanym a rzeczywistym poziomem obsługi. Szerokie zastosowanie MS umożliwia monitorowanie jakości procesów usługowych, motywowanie pracowników oraz porównanie z konkurencją (Meder, 2005, 14–20). Powodami, dla których warto przeprowadzać badania typu MS, są przede wszystkim (Dąbrowska, Wódkowski, 2010, 137–145):

- możliwość systematycznego śledzenia poziomu jakości obsługi klienta
- metoda pozwala na wskazanie mocnych i słabych punktów, diagnozowanie przyczyn i szukanie rozwiązań w celu poprawy jakości obsługi;
- możliwość spojrzenia na własną firmę z perspektywy klienta — sprawdzenie, jak jest postrzegana i oceniana;
- możliwość wykorzystania ich jako narzędzia wspierającego zarządzanie personelem — szczególnie ważne w firmach z rozbudowaną siecią sprzedaży;
- weryfikacja wewnętrznych standardów obsługi klientów;
- weryfikacja wizerunku firmy i przydatność przy wypracowaniu nowego wizerunku.

Tak szerokie możliwości zastosowania tej metody związane są z jej zaletami. Należy do nich przede wszystkim przejrzystość metodyki, dzięki czemu jest ona źródłem precyzyjnych danych pozyskiwanych w miejscach, w których klient rzeczywiście podejmuje decyzje. Można też spodziewać się większej obiektywności ocen audytorów niż klientów, będących stwierdzeniem faktów, a nie deklaracji i odczuć klienta. Możliwe jest to dzięki aktualnej, wszechstronnej ocenie każdej fazy procesu. Niewątpliwą zaletą jest również relatywnie prosta możliwość implementacji wyników, dająca szansę dokonywania porównań, na przykład wobec konkurencji. Metoda ta mimo niekwestionowanych zalet nie jest jednak pozbawiona wad. W tym zakresie można wskazać przede wszystkim, że kryteria oceny nie zawsze muszą pokrywać się z punktem widzenia klienta. Zaistnieć może również wpływ niewykwalifikowanych audytorów na wynik badania, co może wynikać z niedostatecznej liczby audytorów spełniających określone wymagania czy też zbyt nienaturalnego i prowokacyjnego zachowania audytora sugerującego, że jest to badanie. Metoda jest negatywnie postrzegana wśród grupy pracowników

poddanych badaniu. Jest przez nich uważana za „powszechną inwigilację”, niewłaściwie wykorzystywaną i stanowiącą podstawę do zwolnienia<sup>1</sup> czy ukarania pracownika. Nie służy to motywowaniu (Olejnik, 2011, 40–49). W tej kwestii działa ona również jak „samospełniające się proroctwo”. Już sama informacja o tym, że badanie może być przeprowadzone, działa mobilizująco na personel, który bardziej stara się zaspokoić potrzeby klienta.

Badania metodą „tajemniczy klient” organizacja może przeprowadzać tak zwanymi „własnymi siłami” lub zlecając je profesjonalnej agencji. Celem upewnienia się, że przeprowadzany proces badawczy będzie realizowany rzetelnie, z zachowaniem standardów etycznych i poufności odnoszącej się do pozyskanych informacji, można ustalić, czy potencjalny zleceniobiorca dysponuje odpowiednimi certyfikatami je potwierdzającymi. W 2019 roku spośród kilkuset firm badawczych działających na polskim rynku 30 agencji badawczych posiadało certyfikat PKJPA (Program Kontroli Jakości Pracy Ankieterów), w tym 12 w zakresie badań *mystery shopping*. Posiadanie tego certyfikatu jest gwarancją, że agencja prowadząca tego typu badania spełnia wymogi stawiane przez OFBOR (Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku). W ramach Programu odbywa się coroczny niezależny audyt procedur, obejmujący: szkolenia ankieterów, rekruterów i audytorów; kontrolę jakości pracy terenowej i dokumentację projektów badawczych. Firmom, które pomyślnie przejdą audyt PKJPA, przyznaje się certyfikaty programu na jeden rok (<https://ofbor.pl/index.php/standardy#pkjpa>, data dostępu: 21.08.2019). Natomiast certyfikat PKJBI (Program Kontroli Jakości Bezpieczeństwa Informacji) w 2019 roku posiadało 6 firm. Program jest jedną z inicjatyw OFBOR w ramach systemu zapewniania jakości w badaniach rynku i opinii. Firmom, które pomyślnie przejdą audyt PKJBI, przyznaje się certyfikaty, które są ważne również przez okres jednego roku.

## Zadowolenie klientów z obsługi w wybranych placówkach banku

W celu zweryfikowania jakości obsługi klientów przeprowadzono badanie metodą *mystery shopping* w jednym z banków. Badanie prowadzono w oddziałach banku na terenie Warszawy. Odbyły się 1483 audyty w 93 placówkach. Scenariusz badania był ściśle określony, a ocenie podlegały dziedziny zawarte w tabeli 1. Audytorzy zostali przeszkoleni i zapoznani ze scenariuszem badania.

---

<sup>1</sup> Bardzo ważną kwestią dotyczącą badań MS jest stosowanie standardów etycznych, które są opisane w kodeksie opublikowanym przez ESOMAR, [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR\\_Codes-and-Guidelines\\_MysteryShopping.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_MysteryShopping.pdf) (data dostępu: 18.07.2019). Efektem zastosowania metody „tajemniczy klient” ma być poprawa jakości obsługi, a nie redukcja zatrudnienia.

**Tabela 1.** Obszary oceny jakości obsługi w banku

Obszary	Pytania
Lokalizacja i wygląd placówki	<p>Czy lokalizacja placówki jest dobra?</p> <p>Czy pomieszczenie jest estetyczne i przyjazne klientowi?</p> <p>Czy stanowiska są czytelnie oznakowane?</p> <p>Czy miejsce oczekiwania na obsługę jest wygodne?</p> <p>Czy jest swobodny dostęp do materiałów informacyjnych?</p> <p>Czy materiały informacyjno-reklamowe znajdujące się w placówce były uporządkowane, estetyczne i niezniszczone?</p> <p>Czy w placówce znajdowały się tylko oryginalne materiały informacyjne?</p>
Wygląd pracownika	<p>Czy osoba obsługująca wygląda estetycznie i sympatycznie?</p> <p>Czy obsługujący ma identyfikator?</p> <p>Czy doradca jest ubrany w strój tak zwany biznesowy?</p>
Wiedza i kompetencje	<p>Czy obsługujący zwraca uwagę na oznaki niezrozumienia ze strony pytającego?</p> <p>Czy obsługujący zachęca do korzystania z usług tej instytucji?</p> <p>Czy obsługujący potrafi przedstawić ofertę w sposób jasny i zrozumiały?</p>
Zaangażowanie w obsługę klienta	<p>Czy obsługujący chętnie udziela odpowiedzi na zadawane pytania?</p> <p>Czy audytor w momencie wejścia do placówki został przywitany w sposób dyskretny?</p> <p>Czy doradca, który obsługiwał audytora w placówce, zajmował się tylko czynnościami służbowymi (na przykład nie prowadził prywatnych rozmów)?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Kryteria oceny zostały przygotowane zgodnie ze standardami obsługi klientów banku, a dotyczyły czterech obszarów tematycznych, na które składało się łącznie 16 pytań. Na pytania można było udzielić tylko odpowiedzi „tak” lub „nie”. Przy dokonywaniu oceny realizacji poszczególnych kryteriów zastosowano skalę szkolną, gdzie 51% oznaczało ocenę dostateczną, a od 91% wystawiano ocenę bardzo dobrą. Audytorzy odpowiadali dodatkowo na dwa pytania, wskazując płeć pracownika i swoje ogólne wrażenie z wizyty. Wyniki każdej wizyty były dokumentowane w kwestionariuszu wypełnianym bezpośrednio po zakończonej wizycie, a po przeprowadzeniu wszystkich wizyt dokonano weryfikacji poprawności



i kompletności wszystkich kwestionariuszy. Po tym procesie do analizy przyjęto 1388 ocen spośród wszystkich 1483 wizyt.

Poniżej przedstawiono wyniki oceny wystawione na podstawie badania audytorów dla poszczególnych kryteriów. Dotyczyły one zarówno miejsca, jak i jakości obsługi, a także kwestii wyglądu personelu w relacji do obowiązujących w organizacji wymagań w tym zakresie<sup>2</sup>.

Analizując dane, przyjęto logiczną sekwencję zdarzeń, mającą miejsce w sytuacji gdy klient korzysta z placówki bankowej osobiście. Skoro klient ma dotrzeć do banku, ważna jest jego lokalizacja i możliwość zaparkowania pojazdu, jeżeli z niego korzysta. Tajemniczy klient ocenił, że dla 86% audytów ocena lokalizacji była pozytywna, na poziomie oceny dobrej plus, a dla 14% negatywna.

Wchodząc do pomieszczenia, w którym znajduje się bank, musimy mieć możliwość dokonania w miarę szybkiej identyfikacji, do którego ze stanowisk mamy podejść, aby załatwić sprawę, z którą przychodzimy. Jedno z pytań kwestionariusza wykorzystanego podczas audytu dotyczyło więc oznakowania stanowisk — czy jest ono czytelne dla klienta i czy na pewno wie on, do kogo ma się zwrócić ze swoją sprawą. Rozkład odpowiedzi zaznaczonych przez audytorów zamieszczono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Czytelność oznakowania stanowisk (n=1388)

Odpowiedź na pytanie o czytelność oznakowania	Częstość	%
Nie	71	5,1
Tak	1317	94,9

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zestawionych danych, w wypadku 95% wizyt na to pytanie odpowiedziano „tak”, co przekłada się na ocenę bardzo dobrą dla kryterium dotyczącego prawidłowości oznakowania stanowisk.

Problemem często poruszonym przez klientów banków jest ten dotyczący wygody podczas oczekiwania na obsługę. W niektórych placówkach bankowych trzeba stać i czekać na swoją kolej, nie ma możliwości skorzystania z ławki lub krzesła, co nie jest komfortowe, szczególnie dla osób starszych lub gdy czas obsługi klienta będącego przy stanowisku się wydłuża. Kolejną ocenianą kwestią wpływającą na ocenę jakości obsługi była zatem możliwość wygodnego oczekiwania na obsługę (tabela 3). W wypadku 11,5% audytów stwierdzono brak takiej możliwości.

<sup>2</sup> *Twardy dress code: dopuszczalny kolor paznokci pracownic — bordo*, <https://www.gazeta-prawna.pl/wiadomosci/artykuly/536118> (data dostępu: 21.08.2019).

**Tabela 3.** Wygodne miejsce oczekiwania na obsługę (n=1388)

Odpowiedź na pytanie o miejsce oczekiwania	Częstość	%
Nie	160	11,5
Tak	1228	88,5

Źródło: opracowanie własne.

Podczas oczekiwania na obsługę klient może zapoznać się z ofertą banku dzięki umieszczonym w pomieszczeniu urządzeniom, na których znajdują się materiały informacyjne. „Tajemniczy klient” podczas audytów ocenił także ten aspekt (tabela 4).

**Tabela 4.** Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące materiałów reklamowych (n=1388)

Pytania o materiały informacyjne		Liczebność	%
Czy materiały informacyjno-reklamowe znajdujące się w placówce były uporządkowane, estetyczne, niezniszczane?	Nie	112	8,1
	Tak	1276	91,9
Czy w placówce znajdowały się tylko oryginalne materiały informacyjne (audytor nie zauważył materiałów informacyjno-reklamowych własnej produkcji, ich kserokopii itp.)?	Nie	18	1,3
	Tak	1370	98,7

Źródło: opracowanie własne.

Ocena dotycząca zarówno oryginalności udostępnianych klientom materiałów informacyjnych (98,7% wskazań pozytywnych), jak i sposobu ich eksponowania (91,9% wskazań pozytywnych) wystawiona przez audytorów była bardzo dobra.

Scenariusz realizowanego badania przewidywał możliwość wyrażania przez audytorów, w sposób werbalny i niewerbalny, oznak niezrozumienia treści, które komunikowane były przez pracowników banku, szczególnie w sytuacjach używania przez nich tak zwanego slangu zawodowego czy języka branżowego. Kilka kolejnych pytań w kwestionariuszu dotyczyło personelu pracującego w placówce bankowej i tego, w jaki sposób osoby obsługujące zachowują się wobec klientów. Wskazania audytorów w tym zakresie zawarto w tabeli 5.

**Tabela 5.** Ocena jakości pracy personelu (n=1388)

Oceniane kryteria		Liczebność	%
Obsługujący chętnie udziela odpowiedzi na zadawane pytania.	Nie	87	6,3
	Tak	1301	93,7
Obsługujący zwraca uwagę na oznaki niezrozumienia ze strony pytającego.	Nie	261	18,8
	Tak	1127	81,2

Obsługujący zachęca do korzystania z usług tej instytucji.	Nie	144	10,4
	Tak	1244	89,6
Obsługujący potrafi przedstawić ofertę w sposób jasny i zrozumiały (korzysta z materiałów pomocniczych).	Nie	181	13,0
	Tak	1207	87,0

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych zestawionych w tabeli 5 wynika, że personel obsługujący klientów chętnie rozwiązuje problemy zgłaszane przez nich — prawie 94% wskazań audytorów potwierdza zaangażowanie obsługi w udzielanie odpowiedzi na pytania. Jednak tylko 87% audytów (ocena dobry plus) potwierdziło korzystanie przy wyjaśnianiu klientowi szczegółów oferty z ulotek, wycień pomocniczych, na co zwraca się uwagę w standardach obsługi klienta (SOK).

Audytorzy we wnioskach o charakterze pytania otwartego zwracali również uwagę, że personel często jakby „recytuje” wyuczone formułki, co potwierdzają także wyniki przedstawionych analiz, gdyż prawie 19% pracowników (prawie co piąty) nie zwraca uwagi na to, że klient okazuje niezrozumienie przekazywanych mu treści, a 13% doradców nie przedstawia oferty w sposób jasny.

Część kryteriów ocenianych przez audytorów dotyczyła wyglądu personelu, tego czy używają identyfikatorów, które pozwalają klientom na bardziej spersonalizowany kontakt z osobą, która nie jest dla nich anonimowa. Sprawdzano także, czy zgodnie z realizowaną strategią banku i wynikającymi z niej standardami obsługi personel wita się z wchodzącym do placówki klientem. Wyniki przeprowadzonych w tym zakresie obserwacji przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6.** Ocena kryteriów dotyczących wyglądu i zachowania pracowników (n=1388)

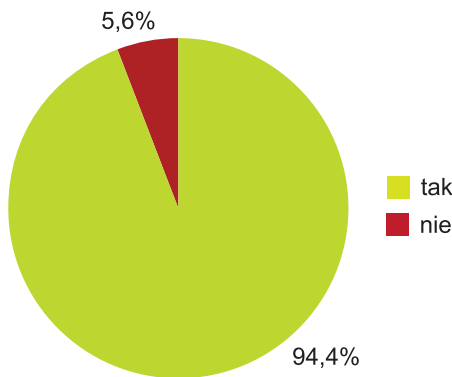
Oceniane kryteria		Liczebność	%
Obsługujący ma identyfikator.	Nie	65	4,7
	Tak	1323	95,3
Czy audytor w momencie wejścia do placówki został przywitany w sposób dyskretny?	Nie	602	43,4
	Tak	786	56,6
Czy doradca był ubrany w strój tak zwany biznesowy?	Nie	34	2,4
	Tak	1354	97,6
Czy doradca, który obsługiwał audytora w placówce, zajmował się tylko czynnościami służbowymi (na przykład nie prowadził prywatnych rozmów)?	Nie	96	6,9
	Tak	1292	93,1

Źródło: opracowanie własne.

Z zestawionych w tabeli 6 informacji wynika, że w bardzo dużym stopniu realizowane są przez pracowników zalecenia dotyczące tak zwanego dress codu

i wypełnianie obowiązków służbowych (ponad 93% wskazań w każdym przypadku). Prawdziwy problem stanowi jednak umiejętność przywitania klienta, gdy wchodzi do placówki, co mocno podkreślane było w strategii marketingowej banku (slogan „Dzień dobry”). Jedynie w wypadku 57% (ocena dostateczna) odbytych wizyt audytorzy wskazali, że takie zachowanie miało miejsce. W dodatkowym pytaniu otwartym jako przyczynę tej sytuacji często wskazywano obsługę innych klientów w momencie wejścia audytora do placówki.

W ramach omawianego badania poproszono również tajemniczych klientów, aby wystawili danej placówce ocenę dotyczącą ogólnego wrażenia, jakie odnieśli w trakcie audytu. Ponad 94% ocen było pozytywnych, co stanowi wynik bardzo dobry.



Wykres 1. Czy ogólne wrażenie było pozytywne?

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z celów badania było ustalenie, czy istnieje zależność między płcią osoby obsługującej a oceną ogólnego wrażenia z wizyty w banku (tabela 7).

Tabela 7. Płeć pracownika banku a ocena ogólnego wrażenia z wizyty w placówce (n=1388)

Czy ogólne wrażenie było pozytywne?		Płeć pracownika		Ogółem
		Mężczyzna	Kobieta	
Nie	Liczebność	16	62	78
	%	5,8	5,6	5,6
Tak	Liczebność	259	1051	1310
	%	94,2	94,4	94,4
Ogółem	Liczebność	275	1113	1388
	%	100	100	100

Źródło: opracowanie własne.

Wśród pracowników audytowanych placówek zdecydowaną większość stanowiły kobiety. Udział tej grupy wśród wszystkich pracowników wynosił niewiele ponad 80%. Jednak jak wynika z danych zwartych tabeli 7, w ocenie audytorów płeć osoby obsługującej stanowisko nie była decydującym kryterium oceny — zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn oceny negatywne były na bardzo zbliżonym poziomie i wynosiły odpowiednio 5,6% i 5,8%.

W celu oceny korelacji między badanymi cechami obliczono współczynnik V Cramera, który wynosił 0,004. Zatem w grupie badanych osób nie istnieje związek między płcią osoby obsługującej a ogólnym pozytywnym wrażeniem z wizyty w placówce banku.

Ogólne pozytywne wrażenie nie miało istotnego statystycznie związku z płcią osoby obsługującej ( $\text{Chi-kwadrat} = 0,025$ ) (Predictive Solutions, 2016).

## Podsumowanie

Rosnąca konkurencja wymaga od instytucji finansowych wypracowania wysokich standardów obsługi i ciągłego doskonalenia jakości. Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają badania marketingowe, które pozwalają na poznanie oczekiwań klientów oraz weryfikację jakości świadczonych usług. Wśród wielu dostępnych metod można w tym celu zastosować *mystery shopping*. Uzyskanie wiarygodnych wyników wymaga szczegółowego przygotowania badania, w ramach którego szczególnie nacisk powinien zostać położony na przygotowanie audytorów i poznanie standardów jakości obsługi klientów. Zaprezentowany przykład wykorzystania metody potwierdza możliwość zastosowania jej do analizy kompleksowych procesów usługowych, takich jak doradztwo w bankowości detalicznej.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań w wybranym banku można stwierdzić, że większość z ocenianych przez audytorów wymogów było spełnionych na bardzo dobrym poziomie (pozytywne wskazania powyżej 91%). Audyty ujawniły także istnienie problemu dyskretnego powitania wchodzącego klienta przez personel bankowy. Za to kryterium ocena pozytywna została przyznana w wypadku 56% obserwacji, co daje ocenę dostateczną. Jest to zatem czynność, która wymaga poprawy, jeżeli organizacji zależy na tym, aby proces świadczenia usługi rozpoczął się w taki sposób, który gwarantuje, że pierwsze wrażenie klienta będzie pozytywne.

## Bibliografia

- Dąbrowska, A., Wódkowski, A. (2010). Znaczenie badania jakości usług za pomocą metody „tajemniczy klient”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Badania marketingowe — skuteczność zarządzaniu przedsiębiorstwem*, 97, 137–145.
- Dyczkowska-Uss, O. (2012). Doskonalenie procesu obsługi klienta przy wykorzystaniu badań typu „Tajemniczy Klient” na przykładzie Ford Polska Sp. z o.o. *Handel Wewnętrzny*, 4 (339), 79–90.

- Erstad, M. (1998). Mystery shopping programmes and human resource management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 34–38.
- Gregor, B., Grzegorzczak, M. (2006). Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, 1107, 585–591.
- <http://indicator.pl/jak-dzialamy/badania-typu-mystery> (data dostępu: 21.08.2019).
- <https://ofbor.pl/index.php/standardy#pkjpa> (data dostępu: 21.08.2019).
- [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR\\_Codes-and-Guidelines\\_MysteryShopping.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_MysteryShopping.pdf) (data dostępu: 21.08.2019).
- <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/536118> (data dostępu: 21.08.2019).
- Kaczmarczyk, S. (2011). Wybrane metody analizy danych jakościowych w badaniach marketingowych. W J. Garczarczyk (red.), *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Pomiar jakościowy — zastosowania i efektywność* (19–27). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kodeks badań MS. Data dostępu: 21.08.2019, [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR\\_Codes-and-Guidelines\\_MysteryShopping.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_MysteryShopping.pdf).
- Kruczek, Z., Cieszkowska, K. (2017). Możliwości zastosowania metody Mystery Shopping w ocenie jakości usług turystycznych. Studium przypadku — terminy w Białce Tatrzańskiej. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 2(38), 47–60.
- Leeds, B. (1995). Mystery shopping: From novelty to necessity. *Bank Marketing*, 27(6), 17–23.
- Maison, D., Noga-Bogomilski, A. (2007). *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*. Gdańsk: Wydawnictwo GWP.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2005). Badania satysfakcji i lojalności klientów. W K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka* (472). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazurkiewicz-Pizło, A., Pizło, W. (2018). Tajemniczy klient jako metoda badawcza — wybrane problemy. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 20(69), 112–126.
- Meder, M. (2005). Zastosowanie metody mystery shopping w bankowości detalicznej. *Marketing i Rynek*, 5, 14–20.
- Predictive Solutions Sp. z o. o. (dawniej SPSS Polska). (2016). *Metodologia prowadzenia badań, raporty tabelaryczne i wykresy*. Skrypt kursowy do użytku wewnętrznego. Kraków.
- Olejnik, I. (2011). Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych. W J. Garczarczyk (red.), *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Pomiar jakościowy — zastosowania i efektywność* (40–49). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Smalec, A. (2014). Zastosowanie metody „tajemniczy klient” do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Badania marketingowe — kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, 337, 239–248.
- Spyra, Z., Piotrowski, P. (2010). Możliwości aplikacji koncepcji badawczej Mystery Shopping na rynku turystycznym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Badania marketingowe — skuteczność zarządzaniu przedsiębiorstwem*, 97, 146–155.
- Szelągowska, M. (2015). Budowanie jakości obsługi klienta przez standaryzację — rzeczy nienazwane nie istnieją. W A. Dąbrowska, A. Wódkowski (red.), *Badania marketingowe. Praktyka nauki — nauka praktyce* (170–186). Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.
- Wereda, W., Grzybowska, M. (2014). Badanie „Tajemniczy Klient” jako element zarządzania relacjami z klientami w organizacji. W K. Pieniak-Lendzion, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka — globalne wyzwania. Monografie nr 154* (69–92). Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.

- Witek, J., Nesterowicz, K. (2011). „Tajemniczy klient” w badaniu obsługi w e-handlu. *Handel wewnętrzny*, 5 (334), cz. 3, 282–288.
- Wolniak, R., Skotnicka-Zasadzień, B. (2008). *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.