

Michał BARTNICKI
Politechnika Śląska
Wydział organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

BANK KOMERCYJNY W OPINII KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH

Streszczenie. W ramach artykułu przedstawiono wyniki badań oceny satysfakcji klientów, przeprowadzonych na przestrzeni od grudnia 2005 do grudnia 2011, wybranego banku komercyjnego. Zaprezentowano wybrane parametry oceny na poziomie organizacyjnym całego banku.

PERCEPTION OF COMMERCIAL BANK BY INDIVIDUAL CUSTOMERS

Summary. The article presents the results of evaluation of customer satisfaction conducted over the period of time from December 2005 to December 2011 in chosen commercial bank. There is presented the selected assessment parameters on the organizational level of the entire bank.

1. Wstęp

Największe sukcesy odnoszą dziś firmy, które wprowadzają i realizują różnego rodzaju programy zadowolenia klienta. Polegają one na świadczeniu usług na najwyższym poziomie. Jest to nic innego jak służyć interesom klienta poprzez fachowe diagnozowanie jego potrzeb. Prowadzenie tego typu programów oznacza też wspólne szukanie dogodnych rozwiązań oraz świadczenie pomocy.

Firmy wiedzą, że niezadowoleni klienci łatwo mogą wybrać lepszą dla siebie ofertę konkurencji, natomiast zadowoleni, rzadko decydują się na zmianę.

Organizacje chcące dziś zwyciężać na rynku, tworzą taką kulturę obsługi, aby klient czuł się w pełni usatysfakcjonowany.

Biorąc pod uwagę oczekiwania klientów, firmy budują systemy standardów jakości obsługi klienta i dbają o to, aby pracownicy ich przestrzegali.

W związku powyższym, sformułowano następujący problem badawczy: jakie aspekty obsługi klienta są dla niego szczególnie istotne i mają wpływ na umocnienie relacji klient – bank?

Celem badań zaprezentowanych w niniejszym artykule było opracowanie oraz przeprowadzenie procedury badawczej oceny satysfakcji klientów banku komercyjnego. Opracowano oraz przeprowadzono badania w aspekcie oceny podstawowych wskaźników satysfakcji klientów, oceny pracy oddziału, pracowników oraz korzystania z produktów bankowych.

2. Metodologia badań

Badanie zaprezentowane w artykule było realizowane cyklicznie w odstępach 6-miesięcznych na losowanej każdorazowo reprezentatywnej próbie posiadaczy rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych (ROR).

Dane do badania otrzymano z ankiet, które dostępne były dla klientów w formie formularza zamieszczonego w Internecie, formularzy dostępnych w placówkach oraz ankiet wysyłanych pocztą do losowo wybranych klientów.

Określono podstawowy miernik satysfakcji klientów, rozumiany jako odsetek klientów usatysfakcjonowanych. Miernik ten został wyznaczony na podstawie pytań z siedmiostopniową skalą ocen, wg wzoru w przedstawionego w tabeli 1.

Tabela 1

Skala ocen

W jakim stopniu jest Pan(i) zadowolony(a) z						
bardzo zadowolony (a)	Zadowolony (a)	Raczej zadowolony (a)	ani tak, ani nie	Raczej niezadowolony (a)	Niezadowolony (a)	Bardzo niezadowolony (a)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów bankowych

Na podstawie tak dobranej skali ocen zbudowano mierniki satysfakcji (tabela 2).

Tabela 2

Mierniki satysfakcji

Bardzo zadowolony (a)	zadowolony(a)	Raczej zadowolony(a)	ani tak, ani nie	Raczej niezadowolony(a)	Niezadowolony (a)	Bardzo niezadowolony (a)
Odsetek klientów usatysfakcjonowanych. Wskaźnik satysfakcji.		Odsetek klientów niezdecydowanych		Odsetek klientów nieusatysfakcjonowanych		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów bankowych

Wskaźnik satysfakcji to odsetek klientów usatysfakcjonowanych tzn. takich, którzy udzielili odpowiedzi „bardzo zadowolony” lub „zadowolony”. Wskaźnik ten jest bardzo łatwy w interpretacji, co stanowi jego główną zaletę. Ponadto, prezentuje liczebność (odsetek) ważnej grupy klientów banku – w pełni usatysfakcjonowanych. Wskaźnik satysfakcji nie przedstawia jednak kształtowania się pozostałych grup klientów – niezdecydowanych oraz nieusatysfakcjonowanych. W ramach niniejszego artykułu nie zaprezentowano tej części badań.

Wielkość grupy klientów objętych badaniem dobierano tak, aby pozyskana od klientów liczba wypełnionych ankiet pozwalała na ustalenie mierników satysfakcji nie tylko na poziomie banku ogółem, ale również na poziomie oddziałów regionalnych i oddziałów banku.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, celem artykułu jest przedstawienie wyników badań, określających stopień zadowolenia klienta banku komercyjnego z zastosowaniem zdefiniowanej miary satysfakcji.

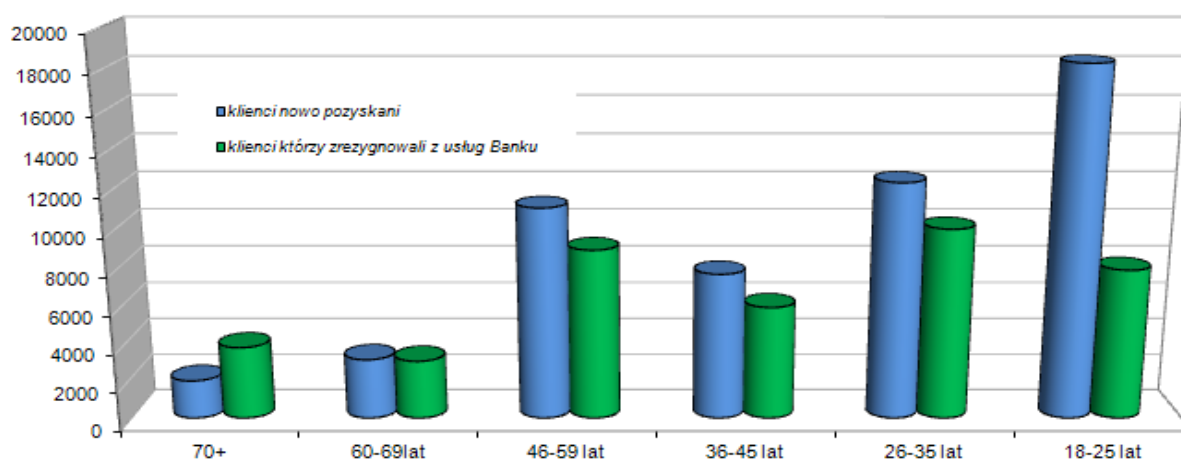
Analizy wyników badań satysfakcji klientów indywidualnych dokonano w dwóch podstawowych aspektach: oceny dystrybucji usług oraz oceny oferty banku. W ramach oceny dystrybucji produktów i usług dokonano analizy pracy oddziałów i obsługi przez pracowników oddziałów oraz oceny sieci bankomatów. Ocena oferty banku zawiera również ocenę stopnia jej wykorzystania przez klientów indywidualnych. W artykule przedstawiono także wyniki analizy postrzegania banku przez poszczególne segmenty klientów indywidualnych i wyróżnione grupy respondentów.

3. Zmiana struktury posiadaczy rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych

Przedstawione poniżej zmiany wartości wskaźników satysfakcji klientów są wynikiem nałożenia się dwóch czynników: zmiany postrzegania przez klientów jakości obsługi i jakości

oferowanych produktów oraz zmian, które zachodzą w strukturze posiadaczy rachunków ROR, albowiem wartość wskaźników zależy m.in. od wieku klientów, ich wykształcenia i miejsca zamieszkania. Na rys. 1 przedstawiono liczbę rachunków otwartych i zamkniętych w okresie od XII 2010 do XII 2011 roku dla sześciu grup wiekowych posiadaczy rachunku.

Największy przyrost liczby rachunków, ponad 10 tysięcy, odnotowano w grupie klientów w wieku 18-25 lat. Spowodował on wzrost odsetka tej grupy posiadaczy rachunków ROR z 28,1% w XII 2010 do 30,2% w XII 2011 roku. Ponieważ młodzi klienci wystawiają niższe oceny, skutkować to będzie obniżeniem wartości wskaźników satysfakcji.

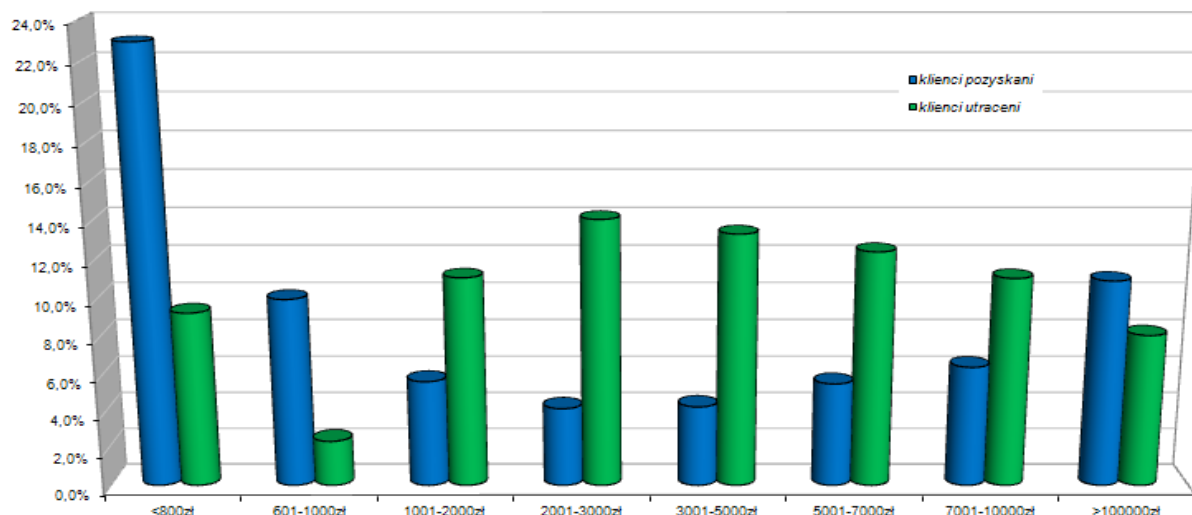


Rys. 1. Liczba rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych otwartych i zamkniętych w okresie od XII 2010 roku do XII 2011 roku według wieku ich posiadaczy

Fig. 1. The number of opened and closed accounts during the period of time from December 2010 to December 2011, according to the age of their owners

Źródło: Opracowanie własne.

Zmianie uległa również struktura posiadaczy ROR według średnich miesięcznych wpływów na ich rachunek. Na rys. 2 przedstawiono procentową zmianę, w stosunku do stanu z grudnia 2010 roku, liczebności grup posiadaczy ROR dla określonych wartości średnich miesięcznych wpływów na ich rachunek, w wyniku przyrostu liczby rachunków, otwierania rachunków przez nowo pozyskanych klientów i ubytku liczby rachunków w badanym okresie.



Rys. 2. Zmiana liczebności posiadaczy ROR w okresie od XII 2010 do XII 2011 roku

Fig. 2. The change of the number of holders of ROR accounts in the period of time from December 2010 to December 2011

Źródło: Opracowanie własne.

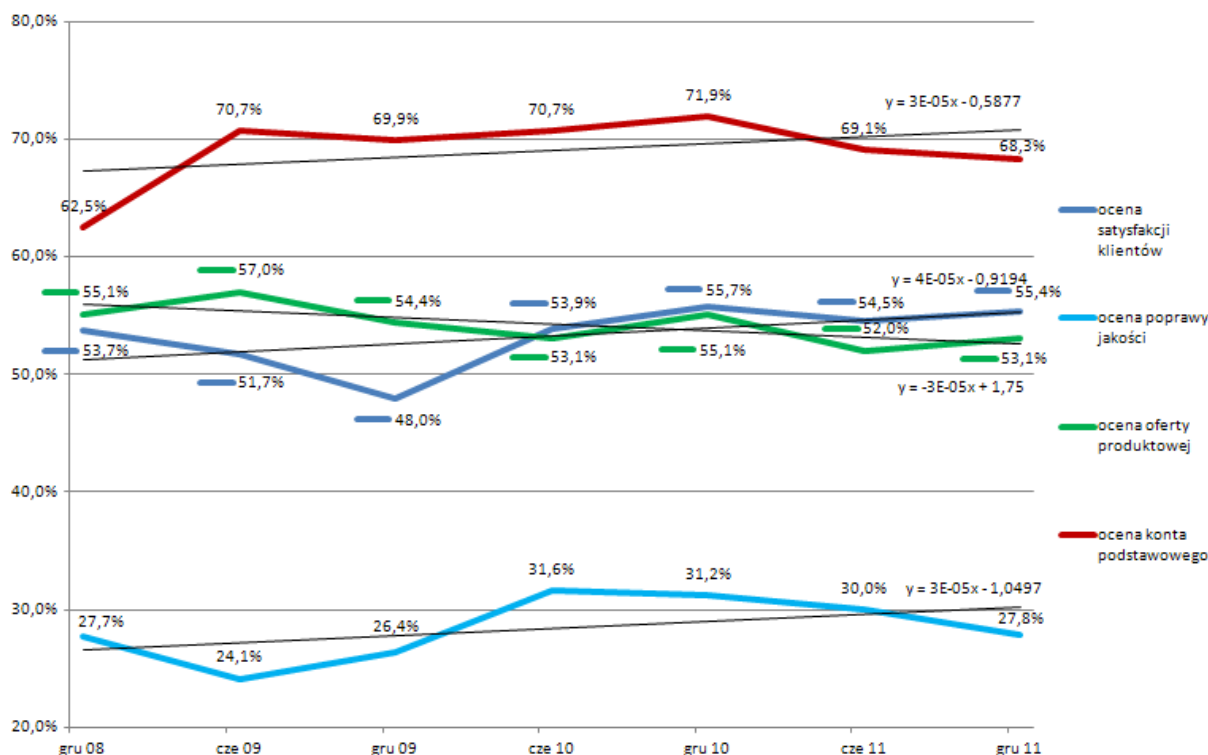
Ubytek liczby rachunków może być wynikiem zarówno migracji do innych grup, w wyniku zmiany wartości średnich miesięcznych wpływów na rachunek, jak i zamykania rachunków. Wynikiem wyżej wymienionych czynników jest efektywny wzrost o blisko 26 tys. rachunków, na które wpływy nie przekraczają 1000 zł, spadek o ponad 7 tys. rachunków, na które wpływy miesięczne wynoszą od 1001 do 2000 zł, spadek o ponad 6,5 tys. rachunków, na które wpływy wynoszą od 2001 do 5000 zł, spadek o blisko 0,9 tys. rachunków, na które wpływy wynoszą od 5001 do 10000 zł i wzrost o 0,24 tys. rachunków, na które wpływy są większe od 10000 zł.

4. Ocena podstawowych wskaźników satysfakcji klientów

Podstawową miarą oceny pracy oddziału jest wskaźnik satysfakcji. Jako główne wskaźniki przedstawiono:

- ocena ogólnej satysfakcji klientów – OSK,
- ocena poprawy jakości obsługi – OPJ,
- ocena oferty produktowej – OOP,
- ocena konta typu podstawowego – OKP.

Wartości wskaźników w kolejnych badaniach przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Wartości podstawowych wskaźników satysfakcji w kolejnych badaniach

Fig. 3. The values of the basic satisfaction index in subsequent studies

Źródło: Opracowanie własne.

W czasie ostatnich dwóch badań odnotowano wzrost wartości wskaźnika satysfakcji klientów OKS z 54,5% do 55,4% i w efekcie wzmocnienie trendu wzrostu wartości tego wskaźnika z 0,78 punktu procentowego na rok (p.p./rok) do 1,34 p.p./rok.

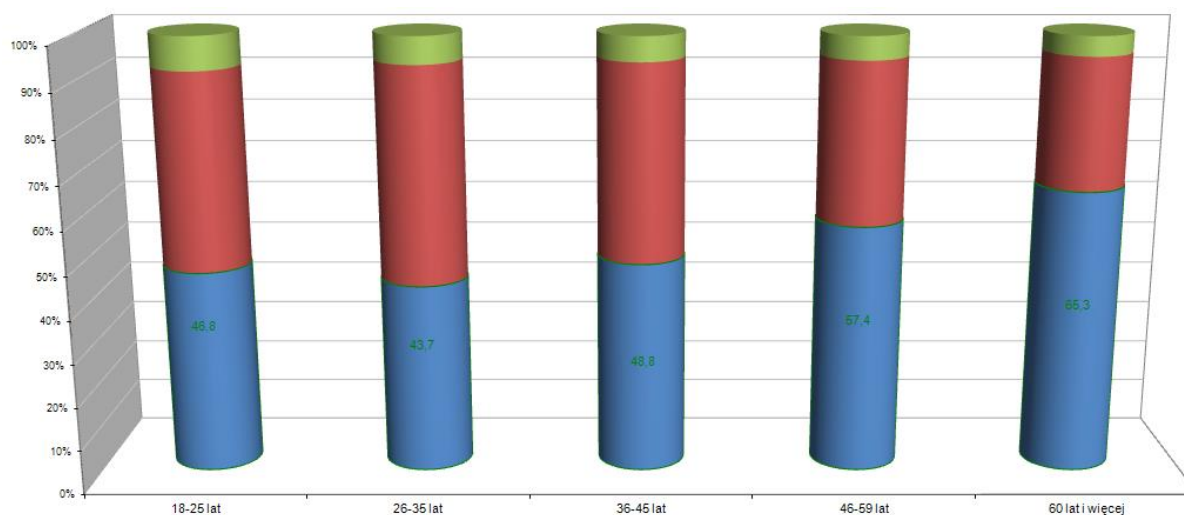
Należy zaznaczyć, że trend wzrostu tego wskaźnika w grupie klientów do 35 lat wynosi +2,38 p.p./rok i jest wyższy od wyznaczonego dla ogółu klientów (+1,34 p.p./rok).

Drugim wskaźnikiem oceny oddziały był wskaźnik poprawy jakości obsługi (OPJ). W ostatnim badaniu kolejny raz odnotowano spadek tego wskaźnika z 30% do 27,8%. Pomimo to zaobserwowano nadal trendy wzrostu wartości wskaźnika w okresie trzech lat +1,2 p.p./rok. Na wykresie widać wyraźny wzrost wskaźnika OPJ, odnotowany w okresie od badań w czerwcu 2010 roku do badań w grudniu 2009 roku, skutkujący dodatnią wartością wyznaczonego obecnie trendu. Skokowy wzrost tego wskaźnika w 2010 roku związany był z realizacją programu poprawy jakości. W ramach programu dla pracowników bezpośredniej obsługi klienta przygotowano programy szkoleń z zakresu: technik sprzedaży, standardów jakości obsługi, algorytmów sprzedażowych. Opracowano podręczniki dla sprzedawców oraz przeprowadzono szkolenia pracowników i wdrożono wypracowane rozwiązania w placówkach banku. Wstrzymanie programu oraz wstrzymanie opracowania i wdrożenia rozwiązań wspierających zmiany skutkuje systematycznym spadkiem wartości obu wskaźników poczynając od czerwca 2010 - znany efekt zaniechania działań podtrzymujących wprowadzone zmiany.

Odsuwanie w czasie działań wspierających poprawę jakości obsługi skutkować będzie dalszym spadkiem wartości wskaźników i w konsekwencji zmianą trendów – z rosnących na malejące dla wskaźników OSK i OPJ.

Jako trzeci badano wskaźnik satysfakcji z oferty produktowej Banku OOP. Jest on jednym z mierników realizacji celu strategii banku – zapewnienia zgodności oferty produktowej z potrzebami klientów indywidualnych. W harmonogramie realizacji strategii przyjęto, że wskaźnik ten w 2012 roku osiągnie wartość 60%. Wartość tego wskaźnika wyznaczona w obecnej edycji badań wynosi OOP=53,1%. Tymczasem od 2008 roku respondenci badań coraz gorzej oceniają ofertę produktową banku dla klientów indywidualnych. Wskaźnik OOP wykazuje trend malejący, odpowiednio -1,10 p.p./rok.

Trend malejący wskaźnika satysfakcji z oferty usług jest po części spowodowany wzrostem wśród posiadaczy konta podstawowego frakcji klientów w wieku poniżej 35 lat (rys. 1), dla których wartości wskaźnika OOP są niższe od wartości dla ogółu klientów (rys. 4) oraz pogłębione znacznie silniejszymi, malejącymi trendami wskaźnika dla tej grupy klientów (trend dla klientów poniżej 35 lat wynosi -2,71 p.p./rok).



Rys. 4. Wartości wskaźnika satysfakcji z oferty produktowej banku według wieku respondentów (%)

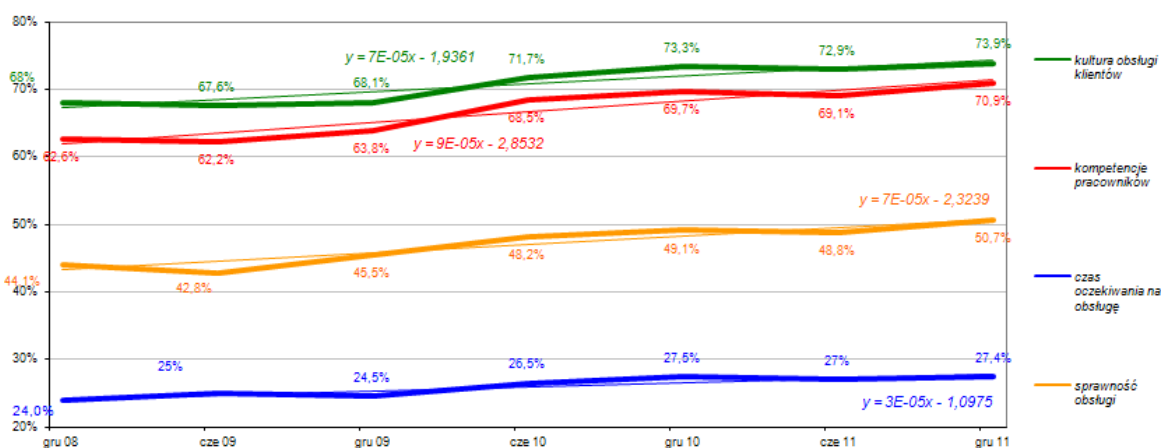
Fig. 4. The values of the satisfaction index from the bank's product offer, according to age of respondents (%)

Źródło: Opracowanie własne.

Coraz surowiej oceniany jest czwarty wskaźnik, czyli ocena konta typu podstawowego OKP. Jest to podstawowy produkt, oferowany klientom indywidualnym. Odnotowano spadek wartości OKP z 69,1% do 68,3%. Wyraźny wzrost wskaźnika OKP w czerwcu 2009 roku w stosunku do grudnia 2008 powoduje, że trendy wskaźników wyznaczone dla całego okresu od grudnia 2008 do grudnia 2011 roku są rosnące (+1,16 p.p./rok), ale dla okresu od czerwca 2009 roku do grudnia 2011 roku trendy tych wskaźników są już zdecydowanie malejące.

5. Ocena szczegółowych aspektów pracy oddziału

Aby uzupełnić ogólne wskaźniki pracy oddziału, wyznaczono wartości wskaźników szczegółowych, tak jak sposób świadczenia usług (kultura pracowników, sprawność obsługi, czas oczekiwania na obsługę), kompetencje i wiedza fachowa pracowników, zakres świadczonych usług oraz kryteria funkcjonalności oddziału (godziny obsługi klientów, estetyka i rozplanowanie wnętrza sali, dostępność materiałów informacyjnych). Najszybszy wzrost uzupełniających wskaźników satysfakcji w okresie trzech lat występuje dla mierników odnoszących się do kompetencji pracowników +3,2 p.p./rok i kultury obsługi klientów + 2,4 p.p./rok. Na rys. 5 przedstawiono zmianę wartości wskaźników (w okresie trzech lat) dla czterech najbardziej istotnych kryteriów dla klientów.



Rys. 5. Wartości wskaźnika satysfakcji z aspektów pracy oddziału, z którego usług korzysta klient w kolejnych edycjach badań

Fig. 5. The values of the satisfaction index of aspects of the department work

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku innych badanych kryteriów zaobserwowano również trendy wzrostu wskaźników. W przypadku wskaźników z zakresu: świadczonych usług +1,36p.p./rok, estetyki sali +1,4p.p./rok, dostępności materiałów informacyjnych i promocyjnych - +1,6 p.p./rok i rozplanowania wnętrza sali 1,66 p.p./rok. Odnotowano również wzrost wartości trendu dla wskaźnika satysfakcji z godzin otwarcia oddziału.

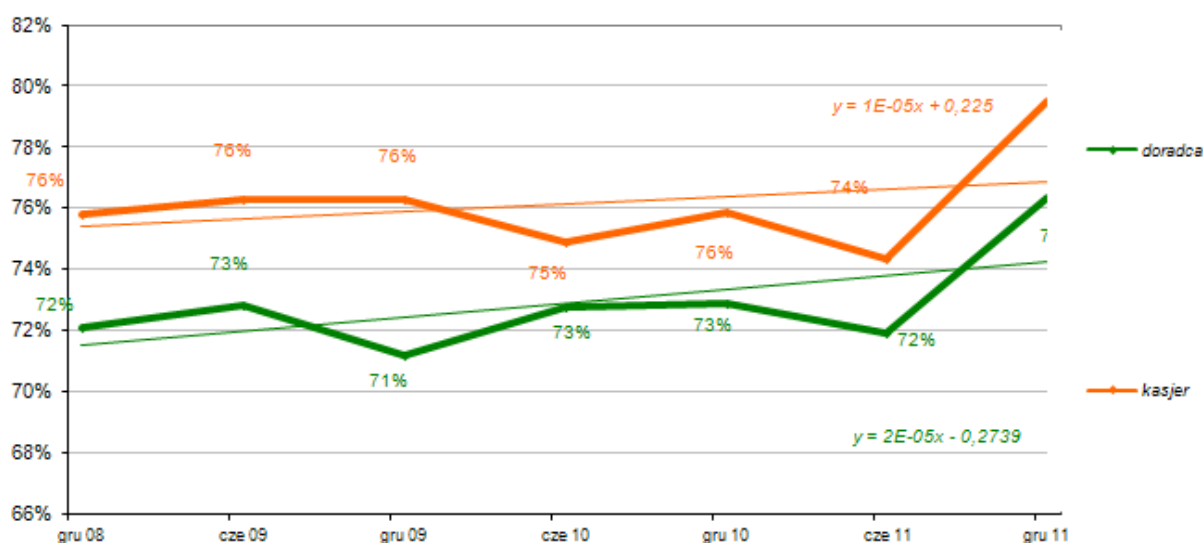
6. Ocena pracowników oddziału

Najczęściej wykorzystywaną formą kontaktu klientów z oddziałem pozostaje bezpośrednia wizyta w oddziale, pomimo wzrostu częstotliwości korzystania przez klientów z kontaktu z oddziałem, z wykorzystaniem telefonu i Internetu oraz usług SMS. Pracownicy oddziałów mają więc dominujący wpływ na zadowolenie klientów.

Celem umożliwienia głębszego rozpoznania opinii klientów respondenci badań ocenili poziom satysfakcji z e-usług świadczonych im, przez wskazane przez nich grupy pracowników.

Swoim doradcom najwyższe noty wystawili posiadacze kont typu *premium*. W ostatniej edycji badań wskaźnik satysfakcji dla tej grupy pracowników wyniósł 83,9%.

W przypadku pracowników obsługujących wszystkie segmenty klientów detalicznych najwyższe oceny otrzymali kasjerzy (79,5%) i pracownicy ze stanowiska obsługi ROR (76,4%). Dla obu grup pracowników występuje trend rosnący wskaźników satysfakcji: +0,90 p.p./rok dla pracowników z obsługi ROR i +0,48 p.p./rok dla kasjerów (patrz rys. 6).



Rys. 6. Wartości wskaźnika satysfakcji z obsługi klientów przez kasjerów i doradców
 Fig. 6. The values of satisfaction index of services performed by cashiers and consultants
 Źródło: Opracowanie własne.

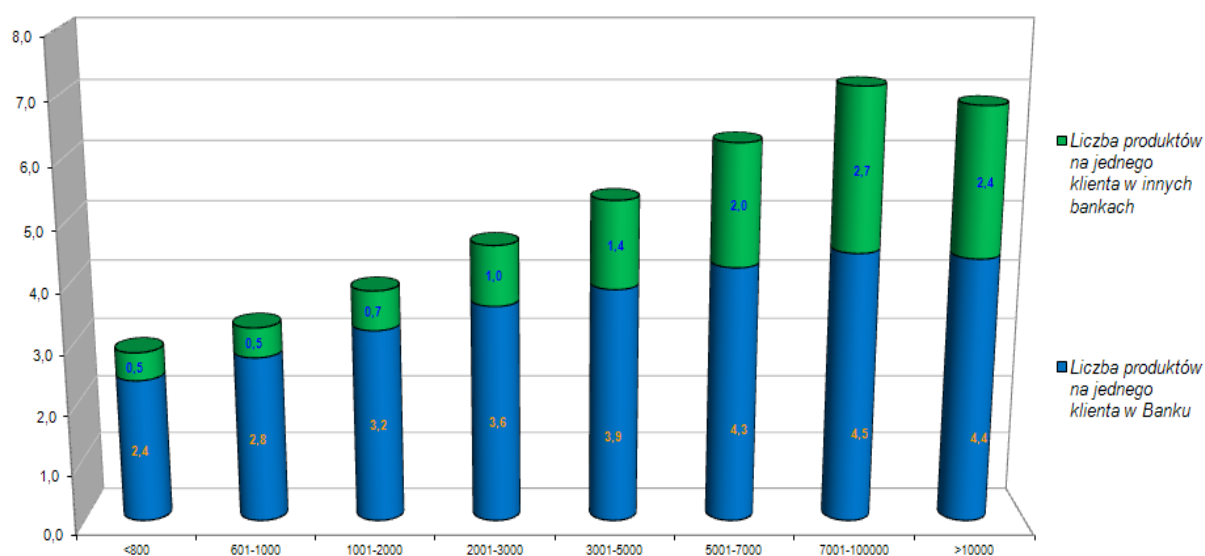
Respondenci badań przekazali szczegółowe informacje o postępowaniu pracowników, które pozwoliły wyznaczyć wartości wskaźników dla poszczególnych grup pracowników z czterech obszarów: umiejętności obsługi, umiejętności sprzedaży, postawy i wiedzy. Najwyższe wartości wskaźników osiągnęli doradcy obsługujący posiadaczy kont typu *premium* oraz pracownicy obsługi klienta podstawowego oraz kasjerzy.

Innym rodzajem oceny pracowników są wskaźniki satysfakcji dotyczące rozwiązywania problemów, z którymi zgłaszają się klienci. W ostatniej edycji badań odnotowano wzrost wskaźnika satysfakcji z terminu rozwiązania problemu z 31,9% do 37,7% oraz spadek tego wskaźnika, określający sposób rozwiązania problemu z 37,9% do 34,5%. W okresie trzech lat zaobserwowano trend wzrostu wskaźnika satysfakcji z terminu rozwiązania problemu +2,4 p.p./rok, a dla sposobu rozwiązania problemu +2,64 p.p./rok.

7. Korzystanie z produktów banku

Ważnym, wyznaczanym na podstawie badań satysfakcji klienta, miernikiem realizacji celu strategii banku „zapewnienia zgodności oferty produktowej z potrzebami klientów indywidualnych” jest liczba posiadanych produktów przez klienta obszaru detalicznego. W harmonogramie realizacji strategii banku przyjęto, że wskaźnik ten w 2012 roku osiągnie wartość 5 produktów.

Liczba produktów, z których korzystają klienci bardzo zależy od średnich miesięcznych wpływów na ich rachunek. Wraz z wartością miesięcznych wpływów na rachunek ROR wzrasta również liczba produktów, z której klienci korzystają w innych bankach. Zależności te przedstawiono na rys. 7.



Rys. 7. Liczba produktów, z których korzystają klienci, oferowanych przez badany bank i przez inne banki, w zależności od średnich miesięcznych wpływów na ich rachunek

Fig. 7. The number of products offered by the Bank and by other banks, depending on the average monthly income to customers account

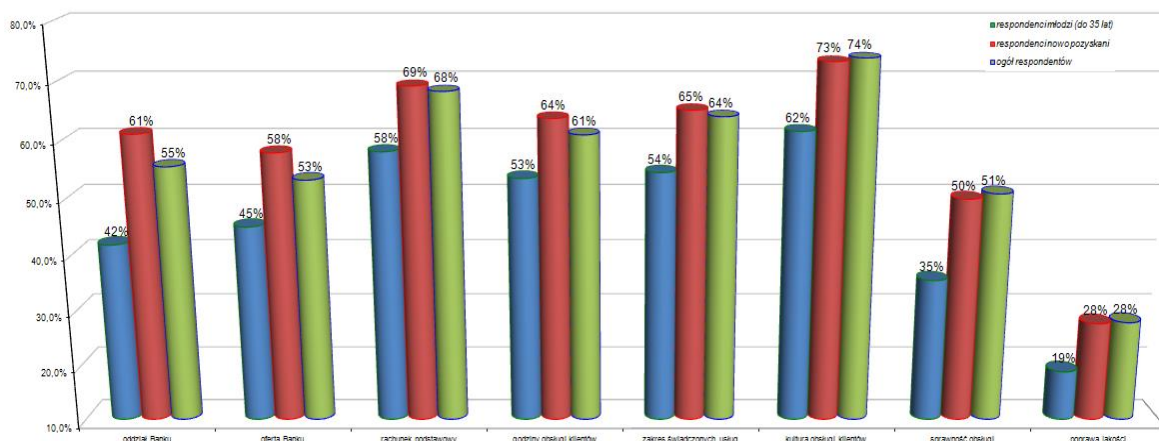
Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę przedstawione na rys. 7 wartości oraz fakt, że liczba rachunków, na które średnie miesięczne wpływy nie przekraczają 800 zł wynosi 170 tys., celowe się wydaje rozważenie wprowadzenie dla tej grupy klientów pakietu obejmującego tylko rachunek i kartę bankomatową.

Posiadacze konta podstawowego najchętniej korzystają z produktów związanych z rachunkiem: 73,5% z karty bankowej, 40,7% z kredytu odnawialnego dla posiadaczy ROR, 31,6% z lokaty w ROR. Produkty te zaliczają się do najwyższej ocenianych przez posiadaczy konta podstawowego.

8. Analiza wskaźników satysfakcji dla wybranych grup respondentów badań

Młodzi klienci, w wieku do 35 lat, bardziej krytycznie oceniają oddział, z usług którego korzystają, jakość obsługi w tym oddziale, a także produkty. Na rys. 11 przedstawiono wartości wskaźników satysfakcji dla 8 wybranych kryteriów, dla grupy respondentów młodych (do 35 lat), grupy respondentów nowo pozyskanych (który założyły rachunek w ciągu 12 miesięcy przed badaniami) i dla ogółu respondentów.



Rys. 8. Wskaźniki satysfakcji z wybranych kryteriów dla grupy respondentów

Fig. 8. The satisfaction indexes from the selected criteria for the groups of respondents

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 8 pokazuje zmianę postrzegania banku przez klientów wraz z upływem czasu korzystania przez nich z usług bankowych. Wartości wskaźników satysfakcji klientów nowo pozyskanych są wyższe od wartości dla całej populacji klientów. W grupie klientów nowo pozyskanych około 60% stanowią klienci w wieku do 35 lat (rys. 1). Tymczasem dla klientów młodych (w wieku do 35 lat) wszystkie wskaźniki satysfakcji są niższe od wskaźników dla grupy nowo pozyskanych klientów od 10 do 20 p.p. W grupie klientów młodych 60% z nich posiada rachunek od 1 do 5 lat. Ten spadek wartości wskaźników następuje średnio w ciągu trzech lat korzystania z rachunku. Czynnikiem, który w sposób radykalny może zaradzić przedstawionemu powyżej zjawisku jest dalsze rozszerzenie dostępu do rachunku z wykorzystaniem Internetu i telefonu komórkowego.

9. Wnioski

Prowadzenie badań w zakresie postrzegania banku przez klientów jest ważnym elementem budowania dalszych strategii prowadzenia działalności bankowej. W zaprezentowanych wynikach badań wskaźników podstawowych zaobserwowano wyraźnie najwyższy

poziom zadowolenia z oferty konta podstawowego. Niemniej jednak, równocześnie zauważono równocześnie, iż wartości tego parametru stopniowo się pogarszają. W ostatnim czasie na nieco niższym poziomie kształtowały się wskaźniki ogólnej satysfakcji klientów oraz oceny oferty produktowej przy mniej więcej stałym poziomie. Zdecydowanie najniżej oceniona została poprawa jakości obsługi. Dodatkowo, parametr ten ulega dalszemu obniżeniu. Wymagane są zatem pilne działania zapobiegające, a następnie mające poprawić tę bardzo słabą ocenę. Dalsze zaniechania w tym zakresie skutkować mogą bowiem gwałtownym odpływem klientów. Pozostałe, przedstawione wskaźniki charakteryzują się niewielkimi trendami wzrostowymi, dalekimi jednak od oczekiwanych, docelowych wartości. Szczególnie krytyczne są poszczególne oceny wśród segmentu klientów młodych, którzy decydować będą o przyszłości badanej organizacji.

Bibliografia

1. Hague P.: *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*. One Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
2. Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami*. PWN, Warszawa 2005.
3. Hill N., Alexander J.: *Pomiar satysfakcji klienta*. Kraków 2003.
4. Kaczmarczyk S.: *Pełny opis produktu: Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011.
5. Krzemień E., Wolniak R.: *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*. Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 2004.
6. Lipowski M.: *Marketing bankowy. Zarządzanie popytem i podażą usług*. UMCS, 2003.
7. Lock D.: *Podręcznik zarządzania jakością*. PWN, Warszawa 2003.
8. Nieżurawski L., Kobyłański A., Pawłowska B.: *Pomiar satysfakcji klientów i jego znaczenie dla przedsiębiorstw – problemy badawcze*. „Problemy Jakości”, nr 3/2003.
9. Waters D.: *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*. PWN, Warszawa 2001.
10. Zalewski R. I.: *Usługi – drogi do poprawy jakości*. „Problemy Jakości”, nr 11, 1997.

Abstract

The presented results of the study of basic indexes clearly indicated the highest level of satisfaction with the offer of primary account. However there was observed at the same time a deterioration of this parameter. At a slightly lower level there were formed the overall customer satisfaction indexes and the product offer assessments with more or less constant

level in recent period of time. There was definitely worst assessed the index of improvement of services quality. In addition, this parameter is further reducing. Especially critical are the individual assessments of the young segment of customers who will mainly decide about the future of the studied organization.