

# Wpływ reklamacji na trwałość relacji klienta z bankiem na przykładzie młodzieży studiującej

*Edyta Rudawska*

## System obsługi reklamacji integralną częścią polityki marketingowej banków

W relacjach między bankiem a klientem należy wziąć pod uwagę fakt, że część klientów może być niezadowolona z oferowanych im usług. Skorzystanie z usług wywołuje u nabywcy satysfakcję lub niezadowolenie. Niezadowolenie ma zawsze subiektywny charakter i jest wynikiem rozbieżności między oczekiwaniami klienta a jego doświadczeniami. Nie jest przy tym ważne, czy przyczyny tych rozbieżności tkwią w wadliwej ofercie banku i złej realizacji usług, czy też wiążą się z nierealistycznymi oczekiwaniami klientów. Jeżeli firma usługowa przyjmie sobie za cel zadowolenie klienta i stworzenie z nim trwałych relacji w przyszłości, to skuteczność realizowanej strategii zależeć będzie w dużej mierze od jakości komunikacji między konsumentami a przedsiębiorstwem. Chodzi głównie o konsumentów niezadowolonych, gdyż od rozpoznania przyczyn tego niezadowolenia i od reakcji przedsiębiorstwa na jego symptomy oraz składane zażalenia zależy zatrzymanie klienta w firmie<sup>1</sup>. Istnieje zatem potrzeba stworzenia systemu efektywnej obsługi reklamacji, który powinien być integralną częścią polityki marketingowej banku. Reklamacja może być definiowana jako wyrażenie oczekiwań, które nie zostały spełnione. Równie istotna jest szansa usługodawcy na usatysfakcjonowanie niezadowolonego klienta dzięki poprawie świadczonych usług<sup>2</sup>. Jeśli problem reklamacji zostanie rozwiązany, każdy będzie wygrany: klient, bo będzie miał poczucie, że został należycie potraktowany, i pracownik banku, bo uda mu się rozwiązać problem. Firmie, którą reprezentuje, da to ko-

rzyści dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, bank przekona się, na które aspekty swojej działalności powinien zwrócić większą uwagę. Po drugie, wzrośnie lojalność klientów wobec banku.

Badania rynkowe dowodzą, że klienci są niezadowoleni z dokonanych zakupów w około 25% przypadków. Zaskakujące jest natomiast to, że tylko 5% z nich składa reklamacje<sup>3</sup>. Pozostałe 95% albo sądzi, że nie warto zwracać sobie głowy reklamacją, albo nie wie, jak lub do kogo się z tym zwrócić<sup>4</sup>. Profesor Theodore Levitt w „Harvard Business Review” napisał: „Jednym z pewniejszych sygnałów złych lub słabnących związków klienta z firmą jest brak reklamacji. Nie ma osób, które są zawsze zadowolone ze świadczonych usług, szczególnie w dłuższym czasie. Klient zatem albo nie jest szczery, albo nie stwarza mu się dostatecznych warunków do złożenia reklamacji”<sup>5</sup>. Nie należy się łudzić, że kiedy reklamacje nie napływają do firmy, nie ma ona niezadowolonych klientów. Znaczący to raczej, że zamiast składać reklamacje klienci odchodzą do konkurencji lub w najlepszym wypadku ograniczają zakres usług, z których korzystają w danym banku. W takich sytuacjach działa tzw. efekt góry lodowej. Polega on na tym, że jeżeli jeden klient składa reklamację, oznacza to, iż od 20 do 25 innych klientów mających ten sam problem takiej reklamacji nie złożyło<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Por. B. Glanz: *Building customer loyalty*. Irwin 1994, s. 78 C.R. Bell, R. Zemke: *Do service procedures tie employees' hands*. „Personel Journal” nr 9/1988, s. 76-83.

<sup>4</sup> Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa 1994 Gebethner & Ska, s. 440.

<sup>5</sup> J. Griffin: *Customer loyalty. How to earn it, how to keep it*. San Francisco 1997 Jossey – Bass Publishers, s. 192.

<sup>6</sup> Por. M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne: *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford 1994 Butterworth Heinemann, s. 160; oraz *Making complaints pay*, „International Journal of Bank Marketing” 1994, vol. 12, nr 5, s. 26.

<sup>1</sup> K. Mazurek-Lopacińska: *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*. Wrocław 1997 Wydawnictwo AE we Wrocławiu, s. 310.

<sup>2</sup> J. Barlow, C. Moller: *Reklamacja, czyli prezent*. Warszawa 2001 PWN, s. 23.

## Wpływ sposobu załatwienia reklamacji na lojalność klientów

Chęć rozwiązywania problemów stojących przed klientem i polepszenia tym samym działalności prowadzonej przez bank przyczynia się do budowania zaufania i lojalności klientów, a to z kolei wpływa na przyszłą pozycję rynkową banku. Z badań wynika, że co druga osoba zgłaszająca reklamację po pomyślnym rozpatrzeniu skargi przez bank czuje się z nim silniej związana niż poprzednio, staje się bardziej lojalna niż osoby, które nigdy nie miały żadnych problemów z daną firmą usługową. Z kolei z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii wynika, że dzięki właściwemu systemowi załatwiania reklamacji bankowych 74% klientów zgłaszających skargi na działalność banku nadal pozostaje mu wiernych<sup>7</sup>. Inne statystyki, opracowane przez firmę McKinsey, mówią<sup>8</sup>:

- Wskaźnik chęci dokonania ponownych zakupów przez klientów, którzy mają jakieś problemy, lecz nie składają reklamacji, wynosi 9%.

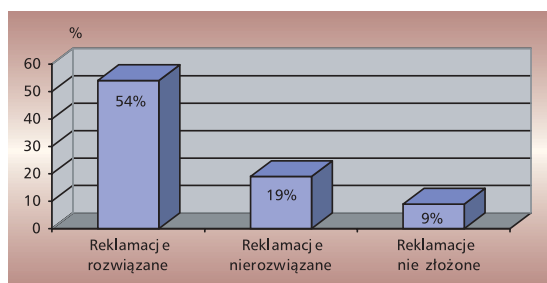
- U osób, które składają reklamację, bez względu na ich rezultat wskaźnik ten wzrasta do 19%.

- Klienci, których reklamacje zostały pozytywnie rozpatrzone cechują się wskaźnikiem chęci dokonania ponownych zakupów na poziomie 54%<sup>9</sup>.

- Klienci, których reklamacje zostały szybko i pozytywnie rozpatrzone, charakteryzują się wskaźnikiem chęci dokonania ponownych zakupów na poziomie 82%<sup>10</sup>.

Dane te potwierdza również Patricia Sellers<sup>11</sup>, która powołując się na National Consumer Survey twierdzi, że tylko poprzez uważne wysłuchanie niezadowolonego klienta firma może przyczynić się do znacznego wzrostu lojalności swoich klientów – czyli ich skłonności do dokonania ponownych zakupów (wykres 1).

**Wykres 1** *Niezadowoleni klienci, którzy dokonali ponownych zakupów*



Źródło: Ch.H. Lovelock: *Services Marketing*, Prentice Hall, USA, 1991, s. 293.

<sup>7</sup> E. Gostomski: *Zarządzanie reklamacjami w banku*. „Bank” nr 9/1997, s. 31.

<sup>8</sup> J. Griffin: *Customer loyalty*, op.cit., s. 191.

<sup>9</sup> Niektóre źródła podają, że wskaźnik ten waha się między 54% a 70%. Zob. B. Glanz: *Building ...*, op.cit., s. 86.

<sup>10</sup> Niektóre źródła podają, że wskaźnik ten wynosi 95%. Zob. B. Glanz: *Building ...*, op.cit., s. 86.

<sup>11</sup> Ch.H. Lovelock: *Services Marketing*, Prentice Hall, USA, 1991, s. 292.

## Konieczność zmiany sposobu traktowania reklamacji składanych przez klientów

Na reklamacje należy spojrzeć z różnych punktów widzenia:

- Osoby, które składają reklamacje, należy traktować z wdzięcznością, ponieważ dostarczają one informacji o tym, co denerwuje klientów danego banku. Pozostali klienci po prostu nie podjęli trudu, aby o tym firmie powiedzieć. Badania dowiodły, że klienci składający reklamacje należą do osób najbardziej lojalnych, które chcą korzystać z usług danej firmy, nawet jeśli reklamacja nie została załatwiona w satysfakcjonujący je sposób<sup>12</sup>.

- Reklamacje należy traktować jako potencjał firmy, ponieważ mogą one zwrócić uwagę przedsiębiorstwa na pojawiające się w nim problemy. Przyczyniają się do poprawy usług świadczonych przez bank, co więcej – wpływają na jego sytuację finansową. Badania prowadzone przez Biuro do Spraw Konsumenckich w USA dowiodły, że działania związane z pozyskiwaniem i załatwianiem reklamacji prowadzą, w zależności od branży, do 15 – 400-procentowego zwrotu z zainwestowanego kapitału. Z kolei Reichheld i Sasser w „Harvard Business Review” twierdzą, że jeżeli firmie uda się zatrzymać 5% klientów, to wzrost zysków w firmie wyniesie od 25% do 125%<sup>13</sup>.

- Reklamacje mogą przyczynić się do poprawy kontaktów banku z klientami i w ten sposób do zwiększenia ich lojalności oraz spadku wydatków na działania marketingowe. Zadowolony ze sposobu rozpatrzenia reklamacji klient opowie o swoim pozytywnym doświadczeniu średnio 3 – 6 osobom<sup>14</sup>. Dzięki temu firma pozyskuje darmowe rekomendacje. Należy również pamiętać, że złe załatwienie reklamacji nigdy nie kończy się utratą tylko jednego klienta. Średnio każdy niezadowolony klient opowie o tym, jak źle został obsłużony, 9 – 11 osobom, a najwytrwalsi niezadowoleni klienci (którzy stanowią 13% niezadowolonych klientów) nawet 20 osobom<sup>15</sup>.

Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki badań prowadzonych przez prof. J. Garczarczyka z Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Pokazują one, że jeden niezadowolony klient kształtuje negatywny obraz danej instytucji finansowej u 56 osób<sup>16</sup>. Patricia Sellers natomiast powołując się na badania amerykańskie stwierdza, że klienci opowiadają dwa razy większej liczbie

<sup>12</sup> Zob. B. Glanz: *Building ...*, op.cit., s. 78.

<sup>13</sup> F.F. Reichheld, W.E. Sasser, Jr.: *Zero defections: quality comes to services*. „Harvard Business Review” nr 9-10/1990, s. 105.

<sup>14</sup> Por. T.C. Johnston, M.A. Hwa: *Fixing Service failures*. „Industrial Marketing Management” 1997, vol. 26, s. 468 oraz B. Glanz: *Building ...*, op.cit., s. 86. oraz Ph. Kotler: *Marketing. Analiza...*, op.cit., s. 440.

<sup>15</sup> *No news is bad news*. „International Journal of Bank Marketing” 1995, vol. 13, nr 6, s. 23; Por. J. Dobree, A.S. Page: *Unleashing the power of service brand in 1990s*. „Management Decisions” 1991, vol. 28, s. 6 oraz *Lojalność to mit*. „Rzeczpospolita” nr 285 z 5.12.1998.

<sup>16</sup> J. Otto: *Marketing relacyjny w firmie ubezpieczeniowej „AIDA”* nr 2/1998, s. 6.

osób o złych doświadczeniach z daną firmą niż o dobrych<sup>17</sup>. Dane te wskazują zatem na to, że w rzeczywistości firma traci wielu potencjalnych klientów. Dlatego istnieje potrzeba opracowania programu odzyskiwania zadowolenia klienta poprzez sprawne załatwienie składanych reklamacji.

• Nie należy traktować reklamacji jako negatywnego aspektu prowadzonej działalności. Jest ona wezwaniem do kreatywnego wykorzystania fachowej wiedzy z zakresu świadczonych usług, zwłaszcza wiedzy z zakresu relacji międzyludzkich. Ma to wpływ na kształtowanie lojalności klienta, który czuje, że firma podejmuje duży wysiłek, aby go zadowolić. W artykule opublikowanym w czasopiśmie „Fortune” Patricia Sellers pisze, że: „*Danie klientowi szansy wykrzyczenia swojego niezadowolenia powoduje wzrost lojalności i zysków firmy. Nawet jeśli firma nie jest w stanie w pełni zadowolić klienta, zwykle wysłuchanie go ze współczuciem może przyczynić się do pozyskania przyjaciela firmy*”<sup>18</sup>. Maryanne Rasmusser – prezes firmy American Express – powiedziała natomiast, „*Zasada, którą wyznaję w swojej pracy, brzmi: lepszy sposób realizacji reklamacji równa się większa satysfakcja klientów równa się większa lojalność względem firmy równa się większa zyskowość*”<sup>19</sup>.

### Filary systemu zarządzania reklamacjami wpływającymi do banku

Poniżej przedstawiono działania, które powinny być podejmowane przez banki w celu sprawniejszego załatwiania reklamacji

**Należy stworzyć klientom dogodne warunki kontaktowania się i przekazywania informacji zwrotnej.** Jednym z najbardziej pożądanых działań, jakie powinna prowadzić firma, jest zachęcanie klientów do przekazywania skarg i reklamacji poprzez stworzenie w firmie łatwego systemu przekazywania informacji zwrotnej. W przypadku wyznaczenia osoby zajmującej się reklamacjami należy się upewnić, że ma ona odpowiednie umiejętności, wiedzę i doświadczenie do zajmowania się tego typu zadaniami. Trzeba się również zastanowić, czy ma ona niezbędne uprawnienia do tego, aby załatwiać składane przez klientów reklamacje<sup>20</sup>. Wiele banków nie tylko na Zachodzie, ale również w Polsce w celu pozyskania informacji zwrotnej uruchamia wolne od opłat numery telefonów.

Do innych sposobów, które mogą zachęcić klientów do zgłaszania swych uwag i reklamacji, należą:

• Badania prowadzone pisemnie, osobiście i telefonicznie.

• Specjalne druki reklamowe, przewodniki, jak składać reklamacje. Przykładowo, Barclays Bank w każdym oddziale, w najbardziej widocznych dla klientów miejscach umieszcza ulotki zatytułowane „We’re banking on your comments”, czyli „Liczymy na Twoje uwagi”. Ulotki te zawierają informacje o tym, jak, gdzie i komu należy zgłaszać reklamacje, podane są numery telefonów wolnych od opłat i adresy, pod które należy wysłać swoje uwagi. Na końcu takiej ulotki znajduje się gotowy druczek reklamacyjny, który wystarczy wypełnić i wysłać pod wskazany adres. O zaangażowaniu banku w załatwianie reklamacji świadczy hasło umieszczone na ulotce reklamowej, które w wolnym tłumaczeniu brzmi „Bez względu na to czy jest to skarga czy pochwała, wszystkie Twoje uwagi traktujemy poważnie”. Podobnymi drukami dysponuje Nat West Bank. W ulotce „Nasze poświęcenie Twoim sprawom” umieszcza również informacje o tym, jak składać reklamacje.

• Grupy doradcze składające się z użytkowników produktów danej firmy usługowej.

• Poczta głosowa.

• Specjalne skrzynki, do których klienci mogą wrzucać wypełnione formularze lub napisane odręcznie reklamacje. Skrzynki są systematycznie opróżniane i reklamacje trafiają do komórki, która jest zobowiązana do szybkiego udzielenia odpowiedzi.

• Mądre działające przedsiębiorstwa informują klientów, że chętnie zajmą się wszelkimi skargami. Badania wykazały, że firmy zachęcające do składania reklamacji i mające łatwo dostępny departament do spraw kontaktów z klientami są w stanie zatrzymać przy sobie do 10% klientów więcej niż podobne przedsiębiorstwa, które nie ułatwiają składania reklamacji w ten sposób<sup>21</sup>. W celu skutecznego zarządzania reklamacjami w firmie nie wystarczy zebrać informacje od klientów. Trzeba je uporządkować, przeanalizować i przekazać odpowiednim osobom w firmie, aby mogły wyciągnąć dla siebie właściwe wnioski.

**Należy natychmiast pomóc klientowi, jeśli tego potrzebuje.** Po złożeniu reklamacji przez klienta należy natychmiast podjąć właściwe działania, szybko na nią odpowiadając – najlepiej od razu rozwiązując problem lub przynajmniej potwierdzając zamiar rozwiązania problemu, tak szybko jak to możliwe. Jeżeli klient musi dzwonić do firmy w sprawie złożonej skargi więcej niż jeden raz, będzie jeszcze bardziej niezadowolony, nawet jeśli za drugim razem problem zostanie rozwiązany. Badania TARP (Technical Assistance Research Programs) prowadzone wśród klientów 460 firm dowiodły, że liczba klientów deklarujących całkowitą satysfakcję po jednej rozmowie telefonicznej była dużo wyższa, niż gdy musieli zadzwonić dwa razy lub więcej (wykres 2)<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> P. Sellers, *How to handle customers' gripes*. W: Ch.H. Lovelock: *Services...*, op.cit., s. 292.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 292.

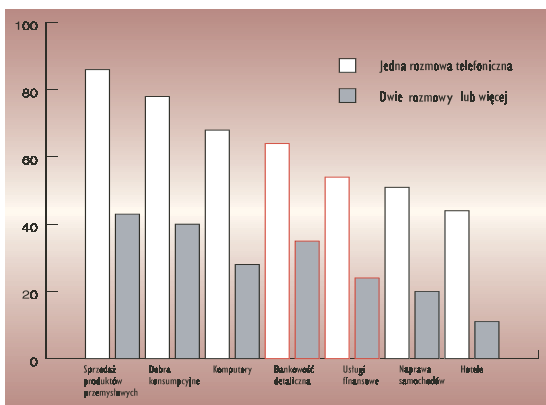
<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 292.

<sup>20</sup> I. Linton: *25 tips for excellent customer service*. London 1995 Pitman Publishing, s. 145.

<sup>21</sup> *System opieki nad klientem*. Materiały szkoleniowe, International Resource Development, Wielka Brytania, 1998.

<sup>22</sup> J. Griffin, *Customer...*, op.cit., s. 196.

**Wykres 2** Porównanie poziomu satysfakcji klientów w zależności od liczby reklamacji przekazanych telefonicznie



Źródło: J. Griffin: *Customer ...*, op.cit., s. 191.

**Należy się nauczyć, jak zadowolić podirytowanego klienta.** Osoby odpowiedzialne za załatwienie reklamacji powinny pamiętać, że nawet niezadowolonego klienta można zatrzymać przy firmie. Jedną z pierwszych reakcji powinny być krótkie i uprzejme przeprosiny. Należy zachęcać klienta do podzielenia się swoimi uczuciami. W trakcie rozmowy z pewnością nie powinien on usłyszeć odpowiedzi typu „Nikt inny się nie skarżył” lub „Każdemu może się zdarzyć”. W opracowanej przez Bank Pekao SA „Księdze standardów jakości” można m.in. przeczytać: „W żadnym wypadku nie reaguj na ustne reklamacje słowami typu – *no wie pan wszędzie (każdemu) może się zdarzyć*”<sup>23</sup>. Zamiast zatem twierdzić, że popełnianie błędów jest rzeczą ludzką, należy postarać się wyjaśnić sprawę i naprawić szkodę.

W trakcie rozmowy należy wykorzystywać pytania otwarte, co pozwoli na uzyskanie pełniejszych informacji. W trakcie rozmowy nie należy nigdy używać słowa skarga, gdyż zawiera ono negatywny ładunek emocjonalny. Lepsze określenie to „problem”, „trudność” lub „sytuacja”. Warto pamiętać również, aby jak najszybciej zaproponować rozwiązanie zgodne z życzeniami klienta. Warunkiem reklamacji jest dotrzymanie obietnicy danej klientowi. Nigdy nie należy jednak obiecywać rzeczy, których firma nie będzie mogła zrealizować.

Po zrealizowaniu reklamacji wskazane jest zatelefonowanie lub wysłanie listu w celu upewnienia się, czy klient jest usatysfakcjonowany działaniami firmy. Jest to szansa na zwiększenie zaangażowania i przywiązania klienta oraz wzmocnienie jego lojalności wobec firmy.

Każda instytucja powinna dysponować skutecznym systemem zarządzania reklamacjami. System taki obejmuje nie tylko rozpatrywanie reklamacji, ale także

rejestrowanie, klasyfikację i analizę zgłoszonych reklamacji oraz podejmowanie działań mających na celu wyeliminowanie słabych punktów w działalności danej instytucji. Reklamacje są cennym źródłem informacji, pod warunkiem że są odpowiednio zbierane i analizowane. Firma nic nie osiągnie, jeżeli będzie jedynie zachęcać klientów do składania reklamacji, a nie będzie podejmować konkretnych działań mających na celu likwidację źródeł składanych skarg. W procesie zarządzania reklamacjami powinien uczestniczyć zarząd firmy. Jest to pozytywnie odbierane przez klientów, gdyż lubią oni wchodzić w kontakt z tymi, którym władza i pewność siebie pozwalają na działanie w ich interesie<sup>24</sup>. Niezbędne jest, aby widać było poświęcenie i zaangażowanie zarządu firmy nie tylko w pozyskiwanie reklamacji, lecz również w przeprowadzanie niezbędnych zmian w firmie i jej ofercie. W Polsce ponad 77% firm usługowych deklaruje, że reklamacje są przedmiotem analiz kierownictwa i że na tej podstawie podejmowane są decyzje służące usunięciu przyczyn niezadowolonych klientów<sup>25</sup>. Patricia Sellers podaje przykład prezesa Fidelity Bank, Rosemarie B. Greco, jako osoby osobiście zaangażowanej w rozpatrywanie większości reklamacji napływających do banku, co w stosunkowo krótkim czasie przyniosło firmie niebywałe rezultaty. W banku tym 25 osób wyznaczono do odwiedzenia: American Express, L.L. Bean (sieć domów towarowych) i dziesięciu innych firm, które znane są z doskonałej obsługi klientów. Dzięki wnikliwym obserwacjom Fidelity Bank znacznie wzmocnił i udoskonalił swój system zarządzania reklamacjami. Klienci, którzy mają uwagi na temat rachunków bankowych, kredytów, kart kredytowych, mogą dzwonić do firmy pod jeden wolny od opłat numer telefonu. Klienci z poważniejszymi problemami mogą napisać do biura prezesa. Pani prezes analizuje dokładnie wszystkie nadsyłane listy, jak również zapoznaje się ogólnie z pozostałymi uwagami przekazywanymi przez klientów (około 120 każdego miesiąca). Obecnie 87% klientów tego banku twierdzi, że są zadowoleni lub bardzo zadowoleni ze świadczonych usług; dwa lata wcześniej było ich 57%<sup>26</sup>.

### **Analiza wpływu reklamacji na trwałość związków klienta z bankiem na przykładzie wybranej grupy klientów instytucji finansowych – studentów**

Ciekawych informacji na temat wpływu sposobu rozpatrzenia reklamacji na trwałość związków klientów z bankami dostarczają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród studentów jednego z największych banków

<sup>24</sup> P. Mudie, A. Cottam: *Usługi. Zarządzanie i Marketing*. Warszawa 1998 PWN, s. 299.

<sup>25</sup> K. Mazurek-Łopacińska: *W poszukiwaniu wiernych klientów*. „Marketing w Praktyce” nr 2/1998, s. 27.

<sup>26</sup> P. Sellers: *How to handle customers' gripe*. W: Ch.H. Lovelock, *Services ...*, op.cit., s. 295.

<sup>23</sup> G. Chmielecki: *Księga ...*, op.cit., s. 10.

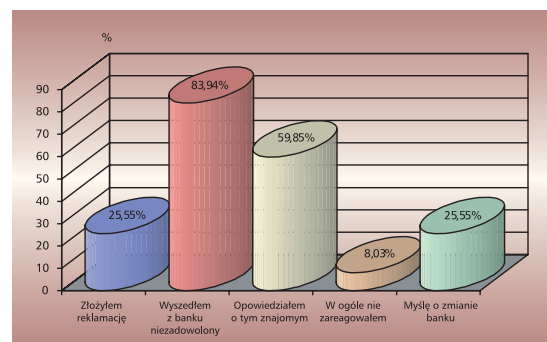


detalicznych w Polsce<sup>27</sup>. Podmiotem analizy w prezentowanym badaniu była młodzież studiująca na wyższych uczelniach. Grupa ta wydaje się coraz ważniejsza dla banków co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, łatwiej jest ich pozyskać, gdyż nie są jeszcze trwale związani z żadną instytucją finansową. Po drugie, mając przed sobą długie życie mogą być źródłem długofalowych korzyści dla obsługujących ich banków. Jest to segment rynku, o który warto zabiegać, gdyż w przyszłości będzie on bardzo opłacalny. Większość studentów pochodzi z rodzin należących do grupy socjo-ekonomicznej AB<sup>28</sup> – osób wykształconych, osiągających wysokie dochody i w związku z tym często korzystających z usług bankowych. Istnieje zatem szansa, że po ukończeniu studiów będą oni ważną grupą klientów<sup>29</sup>. Dzisiejsi studenci to jutro dobrze zarabiająca grupa społeczna – elita, chłonna zachodnie zasady funkcjonowania na rynku. Zmiana stylu życia powoduje, że korzystanie z usług finansowych przez młodzież uczącą się staje się obecnie wręcz koniecznością. Dlatego też staje się ona coraz ważniejszą grupą dla banków w Polsce. Z badań wynika, że niemal 70% studentów korzysta z usług bankowych. Na wyższych uczelniach w Polsce studiuje obecnie ponad milion osób. Łatwo zatem policzyć, że z usług bankowych korzysta około 700 000 studentów. Jest to więc dość duża grupa, o którą warto już dzisiaj zabiegać. Należy również pamiętać, że mają oni stosunkowo duże potrzeby finansowe, o czym świadczy częstotliwość korzystania z usług. Połowa młodych ludzi kontaktuje się ze swoją instytucją finansową raz lub nawet kilka razy w tygodniu. O rosnącej atrakcyjności analizowanego segmentu rynku świadczy również fakt, że im dłuższy jest okres korzystania z usług banku, tym większa jest częstotliwość kontaktów z bankiem. Ponadto, od okresu korzystania z usług banku zależy liczba usług, z których korzystają. Im jest on dłuższy, tym więcej jest tych usług. Pozyskanie i obsługa studentów przez banki już dzisiaj przyniosą firmom duże dochody w przyszłości nie tylko z tytułu wyższych zarobków, lecz również dzięki większej częstotliwości i skłonności do korzystania z dużego wyboru usług.

Przeprowadzone badania dowodzą, że sposób rozpatrzenia reklamacji ma decydujący wpływ na postawy

i zachowania młodych ludzi. Sprawne i satysfakcjonujące załatwienie reklamacji wzmacnia więzi klientów z bankiem, stanowiąc tym samym istotny czynnik kształtujący ich lojalność. W badanej grupie nieco ponad 40% osób miało problemy z obsługą w swoim banku. Byli to głównie mężczyźni, studiujący na wyższych latach, z reguły na uczelni państwowej. Respondenci dają wyraz swojej dezaprobaty w różny sposób. Jednak tylko 25% spośród nich składa reklamacje. Nie należy jednak sądzić, że osoby nieskładające reklamacji w żaden sposób nie reagują. Ponad 80% wychodzi z banku niezadowolonych, a niemal 60% opowiada o swoim negatywnym doświadczeniu znajomym (wykres 3). Co czwarty student myśli natomiast o zmianie banku. Jedynie 8% niezadowolonych osób w ogóle nie zareagowało.

**Wykres 3** Działania podejmowane przez respondentów w związku z problemami pojawiającymi się w danym banku



Uwaga: ankieterzy mogli udzielić kilku odpowiedzi, stąd suma odsetek poszczególnych wyników przekracza 100%.

Źródło: zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

Wśród młodych ludzi, którzy dają wyraz swojemu niezadowoleniu poprzez złożenie reklamacji, największy odsetek stanowią studenci III i IV roku; odpowiednio 35% oraz 27% z nich podjęło takie działania. Znaczące różnice widoczne są również między studentami różnego rodzaju uczelni. Osoby uczące się na uczelni prywatnej dużo częściej składają reklamacje (40%) niż studiujące na uczelni państwowej (24%). Może to wynikać z faktu, że studenci uczelni prywatnych z racji dokonywanych każdego miesiąca opłat za naukę stawiają im większe wymagania, chętniej i odważniej egzekwują swoje prawa. Zachowania te przenoszą następnie na inne firmy, z których usług korzystają.

Najczęściej respondenci skarżyli się na zbyt powolną obsługę (wykres 4). Aż 90% z tego właśnie powodu złożyło skargę. Dla 60% powodem reklamacji były błędy popełniane przez personel, natomiast dla ponad 50% – niemiła obsługa. Co piąty klient skarżył się na niewykwalifikowany personel. Ciekawą informacją dla banku poddanego badaniu jest to, że w zasadzie wszystkie powody składanych reklamacji wiążą się zachowaniem pracowników firmy usługowej. Stwarza to konieczność podejmowania przez niego działań, szczególnie w zakresie polityki szkoleni-

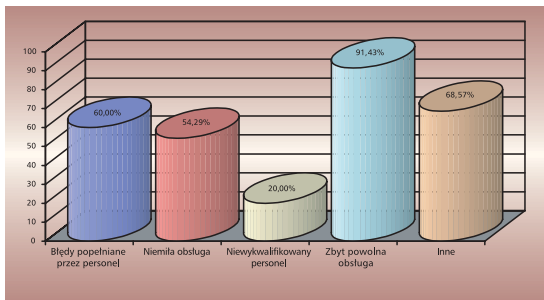
<sup>27</sup> Badania zostały przeprowadzone w latach 1999-2000, w ramach grantu finansowanego przez KBN w Warszawie, nt. „Strategie kształtowania lojalności studentów jako klientów banków”, nr rejestracyjny 1 H02D 032 16. Nazwy banku w artykule nie ujawniono ze względu na brak zgody. W badaniu, prowadzonym za pomocą kwestionariusza ankiety na terenie woj. zachodniopomorskiego, zastosowano dobór systematyczny respondentów. W celu zapewnienia reprezentatywności wyników badaniem objęto co drugiego studenta, który był klientem analizowanego banku. Formularz ankiety został wysłany, wraz z kopertą zwrotną i zryczałtowaną opłatą, pocztą do 1000 osób, z czego otrzymano 324 prawidłowo wypełnione ankiety. Z uwagi na obowiązującą ustawę o ochronie danych osobowych wybór konkretnych adresów oraz wysyłka ankiet zostały dokonane przez pracowników banku.

<sup>28</sup> Klasyfikując klientów według dochodów, wyodrębnia się najczęściej pięć grup, uszeregowanych według dochodów – od najwyższych do najniższych. Są to grupy AB, C1, C2, D, i E, które zasadniczo odpowiadają poziomowi dochodów i wykształcenia.

<sup>29</sup> B.R. Lewis, J. Orledge, V. Mitchell: *Service quality: students' assessment of banks and building societies*, „International Journal of Bank Marketing” vol.

wej i odpowiednich systemów motywacyjnych, mających na celu poprawę obsługi klienta. Doświadczenia autorki i analizowane badania nasuwają również pytanie, czy pracownikom obsługującym klientów stwarza się zawsze właściwe warunki, aby mogli sprawnie i uprzejmie obsługiwać klientów. Same dobre chęci pracowników, bez odpowiedniego zaplecza technicznego, mogą nie dać efektu.

#### Wykres 4 Powody składania reklamacji przez studentów



Uwaga: ankietyowani mogli udzielić kilku odpowiedzi, stąd suma odsetek poszczególnych wyników przekracza 100%.

Źródło: Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

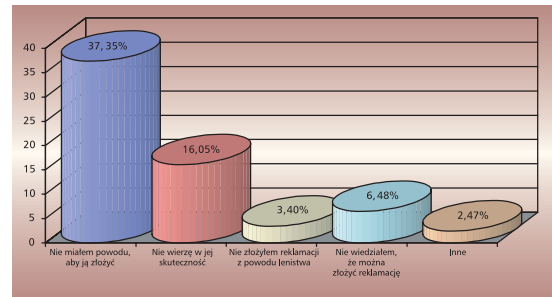
Relatywnie wysokie uplasowanie się innych powodów składania reklamacji przez studentów (69%) wskazuje na konieczność poświęcenia im nieco większej uwagi. Zdecydowanie najczęściej respondenci narzekają na wadliwe i nieczynne bankomaty oraz długie kolejki. W czołówce pozostałych powodów znajdują się:

- zbyt długi czas oczekiwania na kartę bankomatową,
- przedmiotowe traktowanie klienta,
- brak informacji odnośnie na temat miejsca świadczenia poszczególnych usług,
- częste odbieranie telefonów przez pracowników w trakcie obsługi klienta.

Przeprowadzona diagnoza pozwala stwierdzić, że tylko co czwarty niezadowolony respondent decyduje się na złożenie reklamacji. Powody, dla których badane osoby nie podejmują takiego działania, są różne. Część z nich (16%) nie składała reklamacji, ponieważ nie wierzy w jej skuteczność, 6% nie wie, że można to zrobić, podczas gdy 3% jest zbyt leniwych, aby podjąć takie kroki (wykres 5). Wśród innych powodów znalazły się: brak czasu (to najczęściej podawany powód), brak wiedzy jak złożyć reklamację, oraz świadomość, że z powodu złych przepisów skarga i tak nie zostałaby uwzględniona. Część klientów po prostu nie pomyślała o takiej reakcji, podczas gdy pozostali nie zrobili tego, ponieważ i tak planują zmianę banku.

W przeprowadzonym eksperymencie ankietyowani mieli również możliwość wyrażenia zadowolenia z reakcji banku na złożoną reklamację. Niemal co trzecia osoba odpowiadająca na to pytanie była zadowolona z reakcji banku (wykres 6). Jednak niewiele mniej

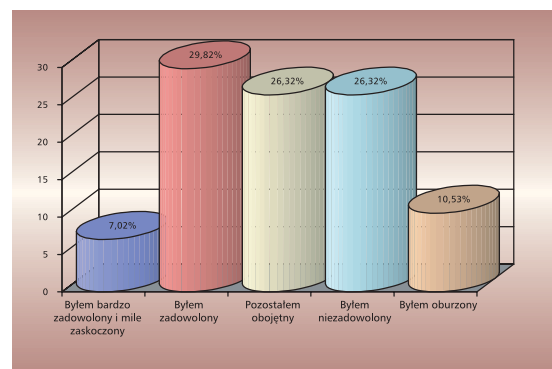
#### Wykres 5 Powody nieskładania reklamacji przez studentów



Źródło: Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

(26%) pozostało obojętnych lub było niezadowolonych z postępowania firmy. Zaledwie 7% młodych ludzi było bardzo zadowolonych i mile zaskoczonych szybkim i sprawnym załatwieniem reklamacji. Nie bez znaczenia – jeśli chodzi o pozycję banku na rynku – pozostaje fakt, że nieco ponad 10% było oburzonych reakcją banku. Dodając do tej grupy 26% osób niezadowolonych, bank „pozyskał” prawie 40% klientów, którzy będą zapewne skłonni przekazywać negatywne informacje znajomym, a może nawet zmienią bank. Wątpliwe jest, aby osoby te pozostały lojalne wobec firmy i zdecydowały się na utrzymywanie długookresowej współpracy z analizowanym bankiem.

#### Wykres 6 Stopień zadowolenia z reakcji banku na złożoną reklamację



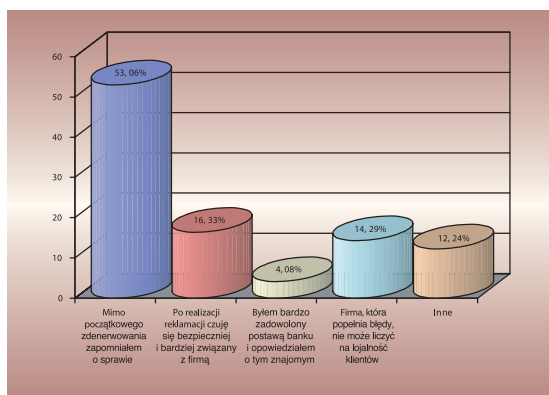
Źródło: Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

Konieczność dbania przez bank o zadowolenie klientów z załatwienia reklamacji podkreśla również fakt, że ma ono duży wpływ na chęć zarekomendowania firmy innym osobom. Wśród osób, które były zadowolone z realizacji skargi, ponad trzy czwarte poleciłoby bowiem swój bank innym osobom. Spośród niezadowolonych lub wręcz oburzonych klientów 66% nie udzieliłoby takiej rekomendacji. Postępowanie banku w trakcie rozpatrywania skargi ma również decydujący wpływ na postrzeganie przez studentów jakości świadczonych usług. Co prawda żaden respondent zadowolony ze sposobu zała-

twienia reklamacji nie ocenił jakości jako znakomitej, jednak 82% oceniło ją jako dobrą lub średnią, a żaden jako bardzo złą. Z kolei niemal co piąta osoba niezadowolona lub oburzona oceniła jakość jako złą lub bardzo złą.

Materiał empiryczny dowodzi również, że na stopień zadowolenia i lojalności klientów wpływa nie tylko fakt, że reklamacja została rozpatrzona, lecz również to, w jaki sposób bank tego dokonał (wykres 7). Jeżeli skarga została sprawnie i szybko załatwiona, to ponad 50% respondentów mimo początkowego zdenerwowania zapomniało o sprawie i nadal korzysta z usług swojego banku. Co więcej, 16% osób po tym wydarzeniu czuło się bezpieczniej i było bardziej związanych z firmą.

**Wykres 7** *Uczucia wynikające ze sprawnie załatwionej reklamacji*



Źródło: Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

Klienci zgłaszający reklamację mają teraz pewność, że w sytuacji kryzysowej bank ich nie zawiedzie, co wzmacnia zapewne ich poczucie lojalności wobec firmy. Pewna część badanych osób (4%) była bardzo zadowolona z reakcji banku, a nawet opowiedziała o swoim doświadczeniu znajomym. Niekorzystny dla banku jest natomiast fakt, że mimo wielkich starań z jego strony 14% bardzo krytycznych studentów uważa, że firma popełniająca błędy nie może liczyć na lojalność klientów i dlatego myśli o zmianie firmy finansowej.

Wyrażone opinie wskazują również na zachowania respondentów w sytuacji, gdy reklamacje nie są satysfakcjonująco zrealizowane. Niemal połowa młodych ludzi opowiedziała o swoim negatywnym doświadczeniu znajomym. Porównanie tej liczby z 4% studentów opowiadających o pozytywnym doświadczeniu (por. wykres 7) potwierdza powszechnie znaną zasadę, że dużo więcej osób opowiada o złych doświadczeniach z firmą usługową niż o dobrych.

Co piąta osoba stwierdziła, że zawiodła się na banku, jednak nadal korzysta z jego usług, ponieważ uważa, że reklamacje nigdy nie są satysfakcjonująco załatwiane. Najbardziej radykalne działania podjęło 15%

studentów, którzy byli oburzeni zaistniałą sytuacją i natychmiast podjęli decyzję o zmianie banku.

## Wnioski

Głównym celem aktywnego systemu zarządzania reklamacjami zarówno w banku, jak i w każdej innej instytucji funkcjonującej na rynku jest przywrócenie dobrych stosunków z klientami, zapobieganie ich odejściu do firmy konkurencyjnej oraz niedopuszczenie do pogorszenia wizerunku usługodawcy w wyniku wypowiedzania o nim negatywnych opinii ze strony niezadowolonych klientów. W dłuższym okresie natomiast celem systemu zarządzania reklamacjami jest określenie słabych stron oferty i procedur bankowych z punktu widzenia klientów i sporządzenie na tej podstawie katalogu przedsięwzięć korygujących je. Ma to zaowocować zmniejszeniem prawdopodobieństwa popełnienia błędów w przyszłości, podniesieniem jakości świadczonych usług i wzmocnieniem lojalności klientów.

Celem niniejszego artykułu, adresowanego przede wszystkim do banków, ich decydentów, pracowników działów marketingu czy pracowników obsługujących klientów uświadomienie roli polityki reklamacyjnej w bankach. Niezbędna jest zmiana stosunku pracowników banku do osób składających reklamacje. Nie powinny być one traktowane jak wrogowie firmy, lecz jak sprzymierzeńcy, dzięki którym instytucja finansowa pozyskuje, nie ponosząc przy tym żadnych kosztów, najbardziej aktualne informacje o sposobie prowadzenia przez siebie działalności, faktycznych oczekiwaniach klientów, jak również przeprowadza analizę rynku, na którym działa. Aby jednak powyższe korzyści mogły być osiągnięte przez instytucje finansowe, przyjęta procedura realizacji reklamacji nie może polegać wyłącznie na bieżącym rozpatrywaniu zgłaszanych reklamacji. Powinien być to system obejmujący całą firmę, który przyniesie poprawę jakości usług, a przez to wzrost pozycji konkurencyjnej banku. Należy wręcz mówić o kulturze organizacyjnej firmy zorientowanej na budowanie trwałych relacji z klientami, której integralną częścią jest aktywne pozyskiwanie i załatwianie zgłaszanych reklamacji w sposób systemowy. Cała firma, począwszy od kierownictwa, poprzez pracowników średniego szczebla, a na pracownikach obsługujących klientów kończąc, musi być przychylnie nastawiona do reklamacji i klientów, którzy je zgłaszają. Wprowadzenie tego systemu musi powodować pożądane zmiany zachowań pracowników obsługujących klientów poprzez odpowiednio przygotowany system szkoleń oraz nadanie uprawnień do podejmowania, w konkretnych sytuacjach, samodzielnych decyzji. Mimo że składane reklamacje nie powinny być powodem do zadowolenia pracowników banków, to jeśli jednak się pojawiają, muszą być traktowane jako szansa, a nie zagrożenie.