

Badania *mystery shopping* jako wsparcie systemów CRM (Customer Relationship Management)

Krzysztof Opolski, Krzysztof Waśniewski

Rola systemów CRM na współczesnym polskim rynku bankowym

Rynek bankowy w Polsce jest już obecnie rynkiem o tyle dojrzałym, że konkurencyjności banku – zwłaszcza na rynku detalicznym oraz na rynku obsługi małych i średnich firm – nie da się już opierać na historycznym prestiżu, imponowaniu wielkością czy na prostej walce na oprocentowanie. Wyznacznikiem konkurencyjności banku jest dzisiaj obopólna opłacalność relacji z klientami. Liczą się zarówno korzyści dawane klientom przez bank – gdyż to ich przyciąga i tworzy ich lojalność – jak i rentowność relacji z klientem z punktu widzenia banku, gdyż to ona pozwala podtrzymać przez dłuższy czas ww. korzyści i tworzyć nowe.

Konieczną odpowiedzią na te wyzwania konkurencyjne jest koncentrowanie działań banku na jakości relacji z poszczególnymi, konkretnymi klientami i sprawności towarzyszących tym relacjom procesów tworzenia wartości dla klienta. CRM (Customer Relationship Management) jest metodą zarządzania, w której odpowiednie zarządzanie relacjami z klientami zmierza do podnoszenia konkurencyjności banku poprzez aktywny kontakt z klientem, zdobycie jego lojalności i utrzymanie go w banku na długo. CRM zakłada, że pracownicy banku znają procesy kreowania wartości, których uczestnikiem jest klient. W procesach tych zarówno bank, jak i klient powinni odgrywać aktywną

rolę: z jednej strony dzięki informacjom dostarczanym przez bank klienci wiedzą, jakie możliwości i rozwiązania są dla nich dostępne. Z drugiej strony dzięki informacjom podawanym przez klienta bank może optymalnie ukształtować relację z nim.

Na polskim rynku bankowym budowanie konkurencyjności banku według metody CRM jest już dzisiaj koniecznością – różnorodność oferty i liczba konkurentów są już ta wielkie, że świadome, racjonalne zarządzanie relacjami z klientami jest warunkiem pozostania na tym rynku. Co więcej, od połowy lat 90. rzeczywistość zburzyła wiele mitów na polskim rynku bankowym. Sukcesy takich instytucji jak Lukas Bank pokazały, że tworzenie wartości dla klienta w banku można odformalizować i uprościć, przestrzegając jednocześnie wymogów prawa. Bankowość elektroniczna jest z kolei dowodem na to, że klient wcale nie musi przychodzić do banku, jeżeli tego nie chce. Podtrzymanie więzi emocjonalnej z takim klientem i utrzymanie jego lojalności to już zupełnie inne wyzwanie niż te, przed którymi stały polskie banki 10 lat temu.

Mówiąc obrazowo, w CRM **biznes robi się zawsze na relacjach z konkretnym, pojedynczym klientem, któremu trzeba dostarczyć odpowiedni produkt, o odpowiedniej jakości i cenie, we właściwym miejscu i czasie, opierając się na wcześniejszych kontaktach z tym klientem i wyniesionych stąd doświadczeniach.**

Znaczenie powtarzalności i sprawności procesów w metodzie CRM

W praktyce zarządzania dużymi organizacjami, zwłaszcza organizacjami sieciowymi, jakimi są banki, metoda CRM napotyka zawsze ten sam słaby punkt – **trudną do określenia powtarzalność procesów**. Po pierwsze, realne procesy obsługi klienta występujące w oddziałach banków są zawsze tylko mniej lub bardziej wiernym odwzorowaniem procedur i założeń organizacyjnych opracowanych przez planistów, prawie nigdy zaś nie zachodzą tak, jak przewidziano w tych procedurach i założeniach. Po drugie, zdecydowana większość problemów i porażek w kontaktach z klientem – wynikających między innymi ze zjawiska opisanego poprzednim rozdziałem – nie jest wykorzystywana do ulepszenia procesów biznesowych. Informacja o tych porażkach

bardzo rzadko dociera bowiem do planistów w centrali banku, a opis takich konkretnych sytuacji tylko wyjątkowo da się uchwycić w drodze klasycznych badań rynku i opinii. Paradoks polega na tym, że im bardziej sformalizowane są systemy zarządzania i procesy obsługi klienta, tym dotkliwsze są dwie ww. bolączki.

Jeżeli bank chce z powodzeniem wprowadzić system CRM (tzn. znacząco polepszyć dzięki temu swoje wyniki), absolutnie priorytetowe znaczenie ma powtarzalność i przewidywalność procesów tworzenia wartości dla klienta. Takie ujęcie problemu odsyła do zarządzania poprzez jakość, gdyż właśnie w tej dziedzinie zarządzania można znaleźć najbogatsze instrumentarium analityczne i zarządcze dla analizy procesów obsługi klienta.

Aby zilustrować, na czym polega problem, posłużmy się przykładem:

Przykład: Pan A, zamieszkały w Krakowie, ma krewnego – nazwijmy go panem B – zamieszkałego w Warszawie. Pan B posiada rachunek w jednym z dużych, ogólnopolskich banków i jednocześnie jest spadkobiercą kilku kamienic w dużych miastach Polski. Pan B otrzymuje angaż do pracy w USA, lecz przed wyjazdem prosi swego krewnego – Pana A z Krakowa – o zajęcie się jego nieruchomościami w Polsce. Jest świadomy, że będzie to wymagało pewnych kosztów ze strony krewniaka, więc postanawia dać mu pełnomocnictwo do swojego rachunku bankowego. W związku z tym Pan B udaje się do warszawskiego oddziału banku, w którym ma rachunek, i zasięga informacji u pracowników banku na temat planowanego pełnomocnictwa. Pyta pracowników oddziału, czy jest to dobry pomysł (być może zaproponują coś innego, prostszego) i jaka jest procedura w banku w takich wypadkach. Jednocześnie nalega na to, żeby jego krewny z Krakowa nie był narażony na żadne dodatkowe niewygodny, gdyż i tak wyświadcza mu przysługę, zajmując się jego nieruchomościami pod jego nieobecność. Pracownicy warszawskiego oddziału banku informują, że rachunek pana B jest, co prawda, prowadzony przez warszawski oddział banku, jednak system informatyczny zapewnia całkowite odmiejszczenie rachunku. Jednocześnie pracownicy oddziału potwierdzają, że pomysł z pełnomocnictwem jest bardzo dobrym rozwiązaniem w sytuacji, w której znaleźli się panowie A i B. W kwestii procedur informują, że konieczne jest pełnomocnictwo z notarialnym poświadczeniem podpisu. Pan A jako pełnomocnik, musi się udać do wybranego przez siebie krakowskiego oddziału tego samego banku z tym pełnomocnictwem, gdzie zostanie ono zarejestrowane w systemie informatycznym... i to wszystko. Pan B jest jednak człowiekiem docieklwym, więc prosi o konsultację z radcą prawnym oddziału banku i pyta go o kilka szczegółów: *czy potrzebna jest obecność pracownika banku przy sporządzaniu pełnomocnictwa*. Odpowiedź brzmi: *nie, wystarczy przynieść do oddziału pełnomocnictwo z notarialnie poświadczonym podpisem*. Następne pytanie Pana B brzmi: *czy na pewno chodzi o notarialne poświadczenie podpisu, czy też o formę aktu notarialnego*. Odpowiedź brzmi: *całkowicie wystarczy notarialne poświadczenie podpisu*.

Pan B udaje się więc tuż przed wyjazdem do USA do notariusza, który poświadcza notarialnie jego podpis na pełnomocnictwie dla Pana A. Pan B wysyła pocztą krewniakowi owo pełnomocnictwo i następnego dnia wylatuje do USA. W dwa tygodnie później należy podjąć pieniądze z jego rachunku, aby zapłacić za remont dachu w jednej z kamienic powierzonych pieczy Pana A. Idzie on do banku z pełnomocnictwem... i dowiaduje się, że:

- Pełnomocnictwo może być zarejestrowane w systemie informatycznym banku tylko z warszawskiego oddziału banku, gdzie mieści się rachunek Pana B.
- Oddział krakowski może przyjąć z rąk Pana A pełnomocnictwo, lecz i tak będzie musiał przesłać je pocztą wewnątrzbankową do oddziału warszawskiego i tam będzie musiało być wprowadzone do systemu. Na pytanie Pana A o czas trwania tej operacji odpowiedź brzmi: *2 – 3 tygodnie*.

Pan A postanawia więc sam udać się do Warszawy i załatwić sprawę osobiście w oddziale warszawskim. Zgłasza się tam z pełnomocnictwem, jednak pracownicy oddziału informują go, że pełnomocnictwo nie spełnia wymogów formalnych – powinno mieć formę aktu notarialnego (!); samo notarialne poświadczenie podpisu nie wystarczy. Pan A, rozsierdzony całą sytuacją, prosi o rozmowę z radcą prawnym oddziału, wobec którego powołuje się na rozmowę, którą ten radca prawny przeprowadził podobno z jego krewniakiem. Radca prawny stanowczo zaprzecza, jakoby rozmawiał z kimkolwiek w takiej sprawie i informuje, że przez ostatni miesiąc, z racji urlopu, zastępował go inny pracownik oddziału, nie mający uprawnień radcy prawnego. Jednocześnie radca potwierdza, że konieczna jest forma aktu notarialnego – inaczej sprawy nie da się załatwić. Pan A informuje telefonicznie swojego krewniaka o całej sytuacji i postanawiają, że Pan B sporządzi pełnomocnictwo w formie aktu notarialnego w polskim konsulacie w USA i prześle je do Polski. Tak też czyni, musi jednak w tym celu przejechać 200 mil do najbliższego polskiego kon-

sulatu, zapłacić za hotel na miejscu, zwolnić się z pracy u amerykańskiego pracodawcy na 2 dni i ponieść koszty sporządzenia pełnomocnictwa w konsulacie. W trzy tygodnie później pełnomocnictwo w żądanej formie jest w rękach Pana A, który jedzie do Warszawy, gdyż płatności związane z zarządzaniem kamienicami Pana B zaczynają się niebezpiecznie piętrzyć. Pełnomocnictwo zostaje przyjęte i wszystko wydaje się w porządku, jednak kiedy Pan A chce dokonać od razu przelewu na swój krakowski rachunek bankowy oraz na rachunek wykonawcy prac remontowych, okazuje się, że jego dyspozycje opiewają na tak duże kwoty, że w zasadzie nawet pełnomocnictwo w formie aktu notarialnego nie jest tu wystarczające – potrzebne byłoby pełnomocnictwo w takiej właśnie formie, złożone w obecności dyrektora oddziału banku. Pan A, bliski załamania nerwowego, natychmiast udaje się z awanturą do dyrektora oddziału, który akurat wyjechał na szkolenie i wróci za 5 dni. Starając się nie ulegać emocjom, Pan A czeka owe 5 dni, a następnie ponownie przyjeżdża do Warszawy i udaje mu się spotkać z dyrektorem oddziału. Ten zaprzecza, jakoby forma pełnomocnictwa była związana z wartością dyspozycji dokonywanych na rachunku i dobrotliwie zapewnia Pana A, że jest to zwykłe nieporozumienie. Pomaga wyjaśnić nieporozumienie, Pan A uzyskuje dostęp do rachunku bankowego swego krewniaka i na odchodnym słyszy od dyrektora oddziału uwagę – wygłoszoną równie dobrotliwym tonem – że: „wybraliście Panowie najgorszy możliwy sposób załatwienia tej sprawy – Pański krewny mógłby swoim rachunkiem zarządzać przez Internet prosto z USA i koszty byłyby minimalne. Tylko wie Pan – zwykły pracownik ladowy nie wie o takich usługach, bo ich nie obsługuje. Pański krewny powinien był przyjść od razu do mnie i sprawa byłaby załatwiona od ręki”.

Cała historia, w 100% autentyczna, po pierwsze nie została odnotowana w banku w postaci formalnej reklamacji. Po drugie, od tej pory Pan A systematycznie otrzymuje na swój krakowski adres korespondencję reklamową z banku, w której zachęcany jest do korzystania z kolejnych usług banku, który: „szczyli się wysoką jakością obsługi i załatwianiem od ręki nawet trudnych i nietypowych spraw”.

Jaki związek ma powyższy przykład z tworzeniem systemów CRM w bankach? Otóż na podstawie tego przykładu można postawić fundamentalne pytanie: *w jaki sposób możemy osiągnąć pewność, że w relacjach z konkretnym klientem potrafimy dostarczyć mu odpowiedni produkt, o odpowiedniej jakości i cenie, we właściwym miejscu i czasie, opierając się na wcześniejszych kontaktach z tym klientem i wyniesionych stąd doświadczeniach i zrobić na tym biznes.* Podkreślimy – nie jest to pytanie o zagregowane zasoby banku jako organizacji, lecz o powtarzalność i przewidywalność zachowań organizacji na poziomie relacji z klientem, czyli **pytanie o jakość procesów obsługi.**

Należy w tym miejscu przyjąć fundamentalne założenie, że żaden – nawet najlepszy – system kontroli wewnętrznej nie doprowadzi do 100-procentowej powtarzalności procesów obsługi klienta i ich całkowitej zgodności z procedurami. Przeciwnie, wprowadzając zmiany organizacyjne oraz interweniując na poziomie oddziałów, wraz z każdym pojedynczym (wykrytym) przypadkiem nieprawidłowości w obsłudze klienta, centrala banku może doprowadzić do kompletnego chaosu i faktycznej blokady decyzji w oddziałach. Nie tędy droga. **Potrzebne jest kompleksowe i przemyślane narzędzie analityczne – wykorzystujące warsztat intelektualny zarządzania poprzez jakość – które pozwoli jak najdokładniej poznać procesy obsługi klienta faktycznie zachodzące w oddziałach i zmierzyć zgodność tych procesów z założeniami polityki CRM.** Metodą, która wychodzi naprzeciw tym potrzebom, są nowoczesne badania *mystery shopping*. U swych początków, około 30 lat temu, *mystery shopping* była metodą prostej kontroli, czy osoby odpowiedzialne za obsługę klienta działają prawidłowo. Obecnie jednak metoda ta pozwala na zaawansowaną statystyczną kontrolę pro-

cesów obsługi klienta i jest cennym wsparciem analitycznym różnych systemów zarządzania.

Obszar i cele badań, czyli co dokładnie chcemy wiedzieć wspierając system CRM badaniami *mystery shopping*?

Metoda *mystery shopping* ma na celu zbadać, jak **realnie** funkcjonują procesy obsługi klienta, przy czym pytanie 'jak' należy tu rozwinąć. Badamy rzeczywisty przebieg, jego powtarzalność i przewidywalność, oraz wreszcie analizujemy wpływ przebiegu procesu na jego powtarzalność i przewidywalność.

Spróbujmy sformalizować model badawczy dostosowany do tych celów. Dana jest procedura kontaktów z klientem i obsługi klientów dostosowana do sprzedaży produktu X. Procedura zakłada wykonanie procesu składającego się z l czynności (działań), z których każda ma być wykonana w określony sposób. Proces przewidziany w procedurze określa się na potrzeby niniejszego modelu jako zbiór działań $A = \{1, 2, 3, \dots, l\}$. Proces w tej procedurze jest charakteryzowany przez następujące parametry:

TT_A – łączny czas trwania procesu;

TO_A – łączny czas oczekiwania przez klienta na obsługę (czekanie w kolejkach itp.);

IF_A – parametr oznaczający dostarczenie klientowi wszystkich potrzebnych mu informacji; parametr ten przyjmuje wartość 1, gdy wszystkie informacje zostały dostarczone, i wartość 0, kiedy nie zostały dostarczone;

FB_A – parametr oznaczający zebranie od klienta wszystkich informacji na temat jego sytuacji i jego potrzeb, jakie powinny być zebrane; parametr ten przyj-

muje wartość 1 gdy zostały one zebrane, zaś w przeciwnym wypadku ma wartość 0.

Każda z -ta czynność procesu A jest charakteryzowana przez:

TT_z – czas jej trwania;

O_z – parametr mający wartość 1 w przypadku załatwienia danej czynności przez tego pracownika banku, do którego klient się zwrócił, wartość 2 w przypadku odesłania klienta w tej sprawie do jednego dalszego pracownika, wartość 3 w przypadku odesłania do dwóch kolejnych pracowników itd.

W danej organizacji, np. w oddziale banku – oznaczmy tę organizację jako Org – w okresie $t_1 - t_0$ zachodzi r procesów, do których teoretycznie ma zastosowanie procedura A . Procesy te tworzą zbiór $R = \{1, 2, 3, \dots, r\}$. Każdy p -ty rzeczywisty proces z tego zbioru charakteryzuje się przede wszystkim pewną strukturą, odnoszoną do teoretycznej sekwencji czynności zawartej w procedurze A . Strukturę tę opisujemy jako sekwencję parametrów $p = \{A_1, A_2, A_3, \dots, A_1\}$. Każdy z tych parametrów przyjmuje wartość 1, jeżeli dana czynność przewidziana w procedurze A została faktycznie wykonana w p -tym procesie zbioru R , natomiast w przeciwnym wypadku przyjmuje wartość 0. Jeżeli zbiór procesów R jest wystarczająco duży (tzn. jeżeli r jest wystarczająco duże), wtedy w zbiorze tym występują pewne typowe odmiany p'_1, p'_2, \dots, p'_n rzeczywistych procesów, definiowane poprzez stopień ich dopasowania do procedury A . Dla każdej z tych odmian możemy wyznaczyć częstość jej występowania w zbiorze R , czyli inaczej prawdopodobieństwo jej wystąpienia: $P(p'_i; Org; R; t_1 - t_0)$.

Innymi słowy, organizacja Org w okresie czasu $t_1 - t_0$ charakteryzuje się określonym rozkładem prawdopodobieństwa występowania pewnych typowych odmian p'_1, p'_2, \dots, p'_n procesu A przewidzianego w procedurze A , ponieważ procedura A jest metodą sprzedaży określonego produktu bankowego pewnemu konkretnemu segmentowi klientów.

Każda z rzeczywiście występujących odmian p'_1, p'_2, \dots, p'_n procesu A przewidzianego w procedurze A jest charakteryzowana przez parametry podobne do tych, które opisują proces A , czyli:

– rozkład statystyczny łącznego czasu trwania procesu, mający pewną średnią arytmetyczną $avgTT_{p'_i}$ oraz odchylenie standardowe $stdTT_{p'_i}$;

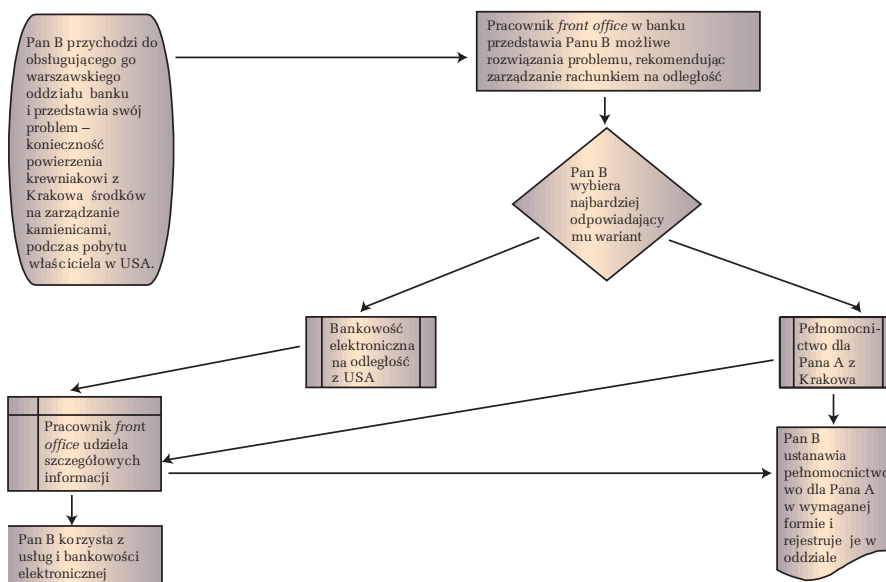
– rozkład statystyczny czasu oczekiwania przez klienta na obsługę, charakteryzowany przez średnią arytmetyczną $avgTO_{p'_i}$ oraz odchylenie standardowe $stdTO_{p'_i}$;

– prawdopodobieństwo $P(IF_A)$, że klientowi dostarczono wszystkich potrzebnych informacji; prawdopodobieństwo to jest równe procentowej częstości występowania takich procesów p w ramach odmiany p'_i , w których parametr IF_A przybrał wartość 1;

– prawdopodobieństwo $P(FB_A)$, że od klienta zebrano wszystkie istotne informacje; prawdopodobieństwo to jest równe procentowej częstości takich procesów p w ramach odmiany p'_i , w których parametr FB_A przybrał wartość 1.

Jednocześnie każda z -ta czynność faktycznie występująca w odmianie p'_i procesu A (czyli taka czyn-

Schemat I



ność, dla której $Az(p'_i) = 1$), ma podobne cechy jak czynności przewidziane w teoretycznym procesie A . Jest więc charakteryzowana przez pewien rozkład statystyczny czasu jej trwania – mający określoną średnią arytmetyczną $avgTT_{zp'_i}$ oraz odchylenie standardowe $stdTT_{zp'_i}$ – oraz przez rozkład statystyczny wartości parametru O_z (opisującego zjawisko odsyłania klienta między pracownikami), gdzie mamy pewną średnią arytmetyczną $avgO_{zp'_i}$ oraz odchylenie standardowe $stdO_{zp'_i}$.

Taki probabilistyczny opis procesów faktycznie zachodzących w banku pozwala zaprojektować badania, które dadzą odpowiedź na temat wielu istotnych problemów dotyczących interakcji z klientem.

Powróćmy do procesu obsługi opisanego w naszym przykładzie. Przebieg tego procesu zilustrowano na schemacie.

Całkowity czas trwania takiego procesu powinien wynieść nie więcej niż 2–3 dni, w tym około 1 godzina interakcji w oddziale. Tymczasem różnice wobec takiego „teoretycznego” procesu były następujące:

1. Pan B nie przyszedł do oddziału z „otwartym” problemem, lecz już ze wstępnie wyrobioną opinią: „*chcę ustanowić pełnomocnictwo dla Pana A*”, choć chciał się najpierw upewnić, czy jest to najlepsze rozwiązanie.

2. Pracownik *front office*, do którego Pan B się zwrócił, nie udzielił pełnej wymaganej informacji na temat rozwiązań proponowanych przez Bank. Powstaje pytanie, czy faktycznie wynikało to z braku wiedzy o produktach, czy z innych czynników, na przykład ze zmęczenia lub złej organizacji sali operacyjnej;

3. Dwukrotnie udzielono nieprawidłowych informacji na temat wymaganej formy pełnomocnictwa.

4. Niepotrzebnie odesłano klienta do dyrektora oddziału.

W efekcie tych odstępstw czas trwania procesu wydłużył się wielokrotnie, klient został pozbawiony faktycznej możliwości wyboru optymalnego rozwiązania jego problemu oraz poniósł spore dodatkowe koszty (w tym można bez przesady powiedzieć o stratach moralnych z jego strony), bank nie zdołał zaś sprzedać kolejnego pakietu usług elektronicznych.

Zastanówmy się teraz, gdzie jest miejsce na badanie procesu metodą *mystery shopping*. Oczywiście, nie chodzi o to, aby wysyłać do oddziałów badanego przez nas banku ankietów udających właścicieli kamienic, którzy właśnie otrzymali angaż za granicą i chcą udzielić pełnomocnictwa. Trzeba się skoncentrować na tym, co z jednej strony jest stosunkowo powtarzalne w takim procesie, a z drugiej strony stanowiło słabość procesu w omawianym przez nas przykładzie. Były to dwa momenty:

1. Moment „pierwszej ekspozycji”, kiedy klient przychodzi do banku z **mniej lub bardziej otwartym i zrozumianym** problemem. Chcemy się dowiedzieć,

jak często klient może spodziewać się pełnej diagnozy swojego problemu ze strony pracowników banku i jak sprawny oraz powtarzalny jest ten proces diagnozowania jego potrzeb;

2. Moment udzielania szczegółowych informacji na temat produktu, usługi lub procedury. Pragniemy się tu dowiedzieć, jak przebiega realny proces kompletowania przez klienta potrzebnych informacji oraz jak wygląda ze strony pracowników banku kontrola wiedzy klienta (sprawdzenie, czy klient wie wszystko, co trzeba).

Zauważmy, że powyższe pytania są już ściśle związane z filozofią i celami CRM w banku. Można teraz przejść do dokładnego „rozpisania” narzędzia badawczego w postaci scenariusza zachowań ankietów, odgrywających rolę *mystery shoppers*, i odpowiednich arkuszy kontrolnych.

Przykładowy scenariusz *mystery shopping*. *Posiadam mieszkanie w mieście X i na stałe tam mieszkam, a jednocześnie posiadam domek letniskowy w dość odległej miejscowości Y. Dla obydwu tych lokalizacji otrzymuję okresowo rachunki za media (gaz, woda, kanalizacja, prąd, telefon) i dość trudno jest mi zaplanować na terminowym regulowaniu tych płatności. Co bank może mi zaproponować?*

Do takiego przykładowego scenariusza opracujemy przed rozpoczęciem badania:

a) listę wszystkich możliwych produktów i usług bankowych, które mogą być mniej lub bardziej dopasowane do tego scenariusza,

b) listę pytań, które pracownik banku powinien zadać klientowi dla dopasowania oferty do potrzeb klienta,

c) dla każdego z tych możliwych produktów i usług listę wszystkich istotnych informacji, których pracownik banku powinien udzielić.

Teraz jesteśmy gotowi, żeby przygotować arkusz kontrolny procesu dla tego scenariusza.

Zauważmy, że powyższy arkusz kontrolny składa się z dwóch typów zmiennych:

a) z opisu cech procesu, np. zjawiska odsyłania klienta do kolejnych pracowników albo zjawiska udzielenia bądź nieudzielenia potrzebnych informacji,

b) z pomiaru sprawności procesu według zmiennej czasu.

Właśnie czas trwania procesu obsługi jest najbardziej uniwersalną miarą w statystycznej kontroli jakości i sprawności tych procesów. Czas trwania łączy wiele różnych cech realnie zachodzących procesów, takich jak: czytelne oznaczenie sali, łatwość dotarcia do poszczególnych stanowisk i pracowników, liczba pracowników konieczna do udzielenia klientowi rzetelnej informacji, zjawisko odsyłania klienta od jednego pracownika do drugiego, kolejki do stanowisk obsługi itd.

Wiedząc już, co chcemy badać, przejdźmy do opisu metodologii, czyli:

a) sposobu definiowania i szacowania próby badawczej w badaniach *mystery shopping*,

Tabela 1 Przykładowy arkusz kontrolny procesu obsługi klienta w badaniach metodą *mystery shopping*

Diagnoza problemu klienta i propozycja oferty				
Sprawność...				
Ile czasu trwało znalezienie kompetentnego pracownika ?	W tym czekanie w kolejce lub kolejkach ?	Czy byłem odsyłany do innych pracowników?	Jeżeli byłem odsyłany, to do ilu pracowników?	
[minut]	[minut]	TAK NIE	
Czy zadano mi...				
Pytanie 1 ?	TAK NIE			
Pytanie 2 ?	TAK NIE			
Pytanie 3 ?	TAK NIE			
Czy zaproponowano mi...				
Produkt A ?	TAK NIE			
Produkt B ?	TAK NIE			
Udzielanie klientowi szczegółowych informacji o produktach				
Czy na temat Produktu A udzielono mi:			Czy na temat produktu B udzielono mi:	
Informacji X(A)	TAK NIE		Informacji X(B)	TAK NIE
Informacji Y(A)	TAK NIE		Informacji Y(B)	TAK NIE
Informacji Z (A)	TAK NIE		Informacji Z(B)	TAK NIE
Czy dla udzielenia informacji o produkcie A:				
Odsyłano mnie do innych pracowników	TAK NIE	Jeżeli tak, to do ilu?	
Czy dla udzielenia informacji o produkcie B:				
Odsyłano mnie do innych pracowników	TAK NIE	Jeżeli tak, to do ilu?		
Ile czasu trwał cały proces ?		[min]		

- b) techniki badań terenowych,
- c) warsztatu analitycznego.

Próba badawcza w badaniach *mystery shopping* na potrzeby systemów CRM

Badania *mystery shopping* są typowymi badaniami empirycznymi, tak więc kolejnym krokiem jest ustalenie próby badawczej. Tu słów kilka o specyfice tych badań. Otóż w klasycznych badaniach ankietowych próba badawcza to pewna liczba respondentów (klientów) wylosowana bez zwracania z całkowitej populacji klientów o skończonej liczebności. Losując próbę i określając jej konieczną wielkość, posługujemy się wiedzą socjologiczną i ekonomiczną na temat populacji. Zarówno próba, jak i populacja całkowita są zróżnicowane w przestrzeni i wyłącznie w przestrzeni¹.

W badaniach *mystery shopping* jest jednak inaczej – próba badawcza nie składa się z respondentów, lecz

z powtórzeń określonego procesu. Próba jest więc przede wszystkim rozłożona w czasie², a dopiero w drugiej kolejności w przestrzeni. Próbę tę losujemy z teoretycznie nieskończonego zbioru możliwych powtórzeń danego procesu. O zbiorze tym nie wiemy praktycznie nic poza tym, że istnieje (gdybyśmy wiedzieli, badanie nie byłoby konieczne). Po pierwsze, nie mamy więc żadnej wiedzy, aby określić optymalną liczebność próby badawczej. Po drugie, musimy łączyć eksplorację zjawiska z formułowaniem krok po kroku w miarę precyzyjnych hipotez ilościowych oraz testowaniem ich. Najlepszym sposobem postępowania jest badanie w pakietach – np. po 100 powtórzeń procesu – i podejmowanie decyzji o badaniu każdego kolejnego pakietu na podstawie analizy narastających wyników z pakietów dotychczas przebadanych.

Obserwacje w terenie prowadzone są przez ankieterów udających klientów i postępujących według ustalonego scenariusza. Obserwacje te są diametralnie od-

¹ Oczywiście, w żadnych badaniach społecznych nie wyklucza się zmienności postaw i zachowań w czasie, lecz w konkretnej próbie badawczej dobór próby opiera się na zasadniczym założeniu zróżnicowania przestrzennego.

² Rozkład próbki w czasie oznacza, że badamy różnice między następującymi po sobie powtórzeniami tego samego procesu. Jeżeli więc np. obliczamy odchylenie standardowe jakiejś zmiennej w takiej próbie, to odchylenie to jest statystyczną miarą powtarzalności zdarzeń w czasie, a nie ich zróżnicowania przestrzennego.

mienne od zwykłych badań ankietowych. W tych ostatnich ankietach przedstawia się, zapowiada temat badania i posługuje się sformalizowaną ankietą. Z kolei w obserwacjach typu *mystery shopping* ankiet „wtapia się w tłum”, nie dając w żadnym wypadku poznać swojej rzeczywistej roli, zachowuje się jak przypadkowy klient i w żadnym wypadku nie pokazuje podczas obserwacji ankiet ani arkuszy kontrolnych.

Warsztat analityczny w metodzie *mystery shopping*

Warsztat analityczny badań *mystery shopping* wspierających system CRM skupia się na udzieleniu odpowiedzi na centralne pytanie: *czy bank jest w stanie, dostarczyć klientowi odpowiedni produkt, o odpowiedniej jakości i cenie, we właściwym miejscu i czasie?*

Odpowiedź ta ma charakter statystyczny i składają się na nią trzy płaszczyzny analizy:

a) analiza występowania poszczególnych cech procesu, np. *jak często w 200 powtórzeniach procesu wystąpiło zjawisko pomijania produktu A w przedstawianiu klientowi oferty dopasowanej do jego sytuacji,*

b) analiza sprawności procesu według zmiennych czasu,

c) analiza zależności między występowaniem poszczególnych cech procesu a jego sprawnością.

Zacznijmy od omówienia analizy typu (a), zmierzających do zidentyfikowania realnie występujących procesów obsługi. Jak przebiega taka analiza? Aby to zademonstrować, powrócimy do arkusza kontrolnego przedstawionego wcześniej. Bazując na tym arkuszu, przebieg procesu można zapisać w postaci zerojedynkowej, zakładając, że „TAK” kodujemy jako 1, a „NIE” jako 0. W tabeli 2 pokazany jest „idealny” przebieg pro-

cesu, który jest zakładany przez procedurę obsługi klienta i który – tak naprawdę – jest pożądanym dla idealnego funkcjonowania systemu CRM w takich sytuacjach. Są również pokazane odstępstwa od tego „idealnego” kształtu procesu. Możemy więc mieć do czynienia z sytuacjami, kiedy klientowi prezentuje się odpowiedni wybór produktów dopasowanych do jego sytuacji, lecz wymaga to odsyłania między pracownikami. Może też się zdarzać, że pracownicy prezentują produkty, lecz nie potrafią lub nie chcą udzielić na ich temat szczegółowych informacji, odsyłając klienta do ulotek informacyjnych.

Analiza realnych procesów obsługi zmierza do określenia rzeczywiście występujących w próbie badawczej sekwencji „zerojedynkowych” (jak w tabeli 2) oraz do obliczenia częstości występowania każdej z nich. W ten sposób dowiadujemy się kilku istotnych rzeczy:

- po pierwsze, z czym tak naprawdę styka się klient w banku w tego typu sytuacji,
- po drugie, jakie typowe błędy są popełniane,
- po trzecie, jaka jest skala występowania błędnych zachowań.

Tabela 3 prezentuje uproszczone wyniki badania *mystery shopping* na próbie 200 obserwacji tego procesu.

Te przykładowe wyniki pozwalają przejść do kolejnej płaszczyzny analizy, dotyczącej sprawności procesu. Mamy tu do czynienia z pewną specyfiką metody *mystery shopping*. Otóż naturalnym odruchem każdego analityka w takiej sytuacji byłoby obliczenie średniej arytmetycznej czasu trwania procesu lub jego wycinka i wnioski na tej podstawie. Jednak samo obliczenie średnich mówi w istocie niewiele. Dlaczego? Otóż w statystycznej kontroli procesu interesuje nas nie tyle

Tabela 2 „Idealny” przebieg procesu na tle jego możliwych wynaturzeń

Cecha procesu	proces idealny	Występowanie w procesie proces obciążony odsyłaniem klienta	proces obciążony brakiem informacji dla klienta
Odsyłanie między pracownikami w celu prezentacji produktów	0	1	0
Prezentacja produktu A	1	1	1
Prezentacja produktu B	1	1	1
Odsyłanie między pracownikami w celu udzielenia informacji o produkcie A	0	1	0
Udzielenie informacji X(A)	1	1	0
Udzielenie informacji Y(A)	1	1	0
Udzielenie informacji Z (A)	1	1	0
Odsyłanie między pracownikami w celu udzielenia informacji o produkcie B	0	1	0
Udzielenie informacji X(B)	1	1	0
Udzielenie informacji Y(B)	1	1	0
Udzielenie informacji Z(B)	1	1	0

Tabela 3 Częstość występowania w próbie badawczej poszczególnych typów procesu

Typ procesu	Liczba wystąpień w próbie 200 obserwacji	Częstość występowania (w %)
Proces idealny	60	30
Proces obciążony odsyłaniem klienta	50	25
Proces obciążony brakiem informacji dla klienta	90	45
	200	100

tendencja centralna, ile pasmo wahań procesu, gdyż właśnie ono jest miarą powtarzalności i przewidywalności. Główną miarą statystyczną służącą do zmierzenia tego pasma wahań jest odchylenie standardowe³.

³ Stosowanie odchylenia standardowego jako miary pasma wahań w procesie może być dyskusyjne. Mamy tu do czynienia z pewną dwoistością metodologiczną. Z jednej strony w typowych metodach statystycznej kontroli procesów odchylenie standardowe jest miarą stosowaną wręcz zwyczajowo, np. w metodzie Six Sigma. Z drugiej jednak strony odchylenie standardowe ściśle wiąże się z występowaniem rozkładu normalnego, a w badaniach powtarzalności procesów rzadko kiedy można zebrać na tyle dużą próbę obserwacji, aby z całą pewnością przesądzić o rozkładzie normalnym danej zmiennej. Trzeba więc mieć świadomość, że chcąc dokładnie zbadać pasmo wahań procesu, warto posłużyć się również miarami opisującymi kształt krzywej rozkładu, jak miary pozycyjne, np. kwartyle czy percentyle, bądź statystyki wyższego rzędu, jak kurtoza rozkładu oraz jego skośność.

Ogólna interpretacja statystyczna odchylenia standardowego jest taka, że w paśmie wahań o szerokości dwóch odchyłeń standardowych, symetrycznie rozmieszczonym wokół średniej, mieści się większość obserwacji interesującej nas zmiennej sprawności procesu. Poza tym iloraz odchylenia standardowego przez średnią arytmetyczną jest tzw. współczynnikiem zmienności procesu, który jest ogólną miarą jego powtarzalności.

Przyjrzyjmy się przykładowym wynikom dla badanego przez nas procesu (według pokazanego wcześniej arkusza kontrolnego). Są one pokazane w tabeli 4.

Tabela 4 Przykładowe wyniki badania sprawności procesu

Zmienna sprawności procesu	Średni czas trwania (w minutach)			Ogółem*
	proces „idealny”	proces obciążony odsyłaniem klienta	proces obciążony brakiem informacji dla klienta	
Ile czasu trwało znalezienie kompetentnego pracownika?	5	45	20	22
W tym jak długo trwa czekanie w kolejce lub kolejkach?	2	30	14	14
Ile czasu trwał cały proces?	30	185	83	92
Odchylenie standardowe czasu trwania				
Zmienna sprawności procesu	proces „idealny”	proces obciążony odsyłaniem klienta	proces obciążony brakiem informacji dla klienta	ogółem
Ile czasu trwało znalezienie kompetentnego pracownika ?	2	63	20	25
W tym jak długo trwa czekanie w kolejce lub kolejkach?	1	21	5	8
Ile czasu trwał cały proces?	24	98	35	48
Zmienność czasu trwania procesu				
Zmienna sprawności procesu	proces „idealny”	proces obciążony odsyłaniem klienta	proces obciążony brakiem informacji dla klienta	ogółem
Ile czasu trwało znalezienie kompetentnego pracownika?	0,44	1,39	0,99	1,16
W tym jak długo trwa czekanie w kolejce lub kolejkach?	0,70	0,70	0,34	0,54
Ile czasu trwał cały proces?	0,81	0,53	0,42	0,52

* Wartości „Ogółem” oblicza się tu jako średnią ważoną, gdzie wartościom obliczonym dla poszczególnych typów procesów przypisuje się wagi odpowiadające częstościom występowania tych typów procesów w zbadanej próbie.

Widzimy, że tzw. proces idealny jest stosunkowo najskuteczniejszy i jego powtarzalność (mierzona współczynnikiem zmienności) jest dość wysoka. Jednocześnie widać, że każde odstępstwo od „idealnej” postaci procesu przynosi zmniejszenie sprawności i powtarzalności. Fakt nieudzielania klientowi informacji wcale nie wiąże się więc ze skróceniem czasu trwania procesu.

Trzecia płaszczyzna analizy, tzn. zależności między występowaniem poszczególnych cech procesu a jego sprawnością dotyczy w zasadzie odrębnej dziedziny statystyki indukcyjnej, posługującej się obliczeniami współzależności i wymagającej dość precyzyjnego formułowania hipotez i dobierania dla nich testów. Dlatego w niniejszym artykule temat ten nie będzie rozwijany, lecz jest jedynie zasygnalizowany.

Bibliografia

1. P.C. Verhoef, F. Langerak: *Further thoughts on CRM: Strategically Embedding Customer Relationship Management in Organizations*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) – Rotterdam School of Management, Rotterdam, September 2002.
2. M. Hesselink, T. Van der Vliet: *Mystery Shopping: In – depth Measurement of Customer Satisfaction*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) – Rotterdam School of Management, Rotterdam, March 2003.
3. D. Van den Poel, B. Baesens, G. Verstraeten, M. Egmont – Petersen, P. Van Kenhove, J. Vanthienen: *Bayesian Network Classifiers for Identifying The Slope of The Customer Lifecycle of Long – life Customers*. Gent University Working Papers, No. 2002/154, October 2002.
4. D. Van den Poel, B. Lariviere: *Customer Attrition Analysis for Financial Services Using Proportional Hazard Models*. Gent University Working Papers, No. 2003/164, January 2003.
5. D. Van den Poel, B. Lariviere: *Investigating the Role of Product Features in Preventing Customer Churn, by Using Survival Analysis and Choice Modeling: the Case of Financial Services*. Gent University Working Papers, No. 2004/223, February 2004.
6. D. Van den Poel, W. Buckinx: *Customer Base Analysis: Partial Defection of Behaviorally – Loyal Customers in a Non – Contractual FMCG Retail Setting*. Gent University Working Papers, No. 2003/178, May 2003.
7. D. Van den Poel, A. Prinzie: *Investigating Purchasing Patterns for Financial Services Using Markov, MTD and MTDg Models*. Gent University Working Papers, No. 2003/213, December 2003.