

Możliwości doskonalenia jakości w procesie obsługi klienta w instytucji finansowej

Wstęp

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na coraz bardziej globalnym rynku uzależnione jest od umiejętności wytworzenia długotrwałych i efektywnych więzi z klientem. Podstawą wypracowania w przedsiębiorstwie odpowiednich standardów obsługi klienta jest odejście od rutynowego postępowania na rzecz kompleksowego działania marketingowego polegającego m.in. na:

- badaniu i analizie postaw, motywacji i zachowań klientów oraz wprowadzaniu w konsekwencji uzyskanych informacji działań korygujących i zapobiegawczych do obsługi klienta,
- odpowiednim kierowaniu sprzedażą, czyli dostosowywaniu ofert do segmentów klientów,
- prowadzeniu działań promocyjnych w celu zdobycia nowych klientów i utrzymania dotychczasowych,
- wypracowaniu programu nagradzania klientów za ich lojalność.

Poprawa obsługi klienta i związany z nią wzrost lojalności klientów przynosi przedsiębiorstwom wymierne korzyści. Z praktyki przedsiębiorstw wynika, że pozyskanie klienta jest o wiele droższe od jego utrzymania. Przesłanki ekonomiczne prowadzące do wzrostu lojalności klientów zebrano w tablicy 1.

Lojalni klienci pełnią funkcję orędowników firmy, stanowiąc jednocześnie najtańszą i najskuteczniejszą formę przekazu reklamy. Według E.W. Deminga zysk w interesach zapewniają stali klienci, którzy wychwalają wyroby i usługi firmy i przyprowadzają swoich przyjaciół [Deming, 1986, s. 34].

* Prof. nadzw. dr hab. inż., Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, aleksandra.kawecka-endler@put.poznan.pl

** Mgr inż., doktorantka na specjalności Zarządzanie i Systemy Produkcyjne, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, roma.marczevska@gmail.com

Tablica 1. Przesłanki ekonomiczne wzrostu lojalności klientów

Obniżenie kosztów ekonomicznych	<ul style="list-style-type: none"> – koszt pozyskania nowego klienta jest 6-8 razy wyższy od jego utrzymania – poprawa utrzymania klientów o 2% daje 10% oszczędności kosztów – dodatkowe koszty pierwszej transakcji towarzyszące pozyskaniu klienta obniżają marżę o około 3% – utrzymanie związku z klientem przez 3 lata, poprawia marżę o 7% w stosunku do średniej realizowanej przez firmę
Wzrost zysków	– wzrost lojalności klientów o 5% pozwala podwoić zysk w okresie pięciu lat lub rentowność klientów wzrasta w tym okresie o 10%

Źródło: [Rabiej, 2000, s. 97; Brown, 2000, s. 14-15; Siodmok, 2007, s. 240-241].

„Solidne relacje z klientami są dziś tym, co najbardziej opłaca się przedsiębiorstwom, tak więc znajomość determinant mogących zdecydować o trwałości relacji jest sprawą kluczową w kształtowaniu pożądanej przez przedsiębiorstwo pozycji na rynku” [Krzepicka, 2011].

Celami poznawczymi niniejszego artykułu są:

- przedstawienie analizy literatury z zakresu tematyki artykułu,
- przedstawienie efektów przeprowadzonych badań specyficznego przebiegu procesu obsługi klienta w instytucji finansowej z uwzględnieniem znaczenia tego procesu w kształtowaniu sytuacji ekonomicznej firmy.

Celem praktycznym jest wskazanie rozwiązań, które umożliwiają doskonalenie opisanego procesu obsługi klienta.

Do opracowania artykułu wykorzystano różne metody, m.in. diagnozy¹, opisu i analizy. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane graficznie w formie tablic i rysunków.

1. Pojęcia klient, obsługa klienta, jakość, doskonalenie w literaturze

1.1. Klient

Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006 klientem można określić organizację lub osobę, która otrzymuje wyrób. Precyzując, wymagania klienta mają być zaspokajane przez produkt o określonej jakości. Ze względu na

¹ Przez metodę diagnostyczną rozumie się „rozpoznanie na podstawie zebranych danych dotyczących objawów znanych ogólnie prawidłowości badanego, założonego stanu rzeczy, przyporządkowanie go do typu albo gatunku, przez wyjaśnienie genetyczne i celowościowe, określenie jego obecnej fazy oraz przewidywanego rozwoju” [Ziemski, 1964].

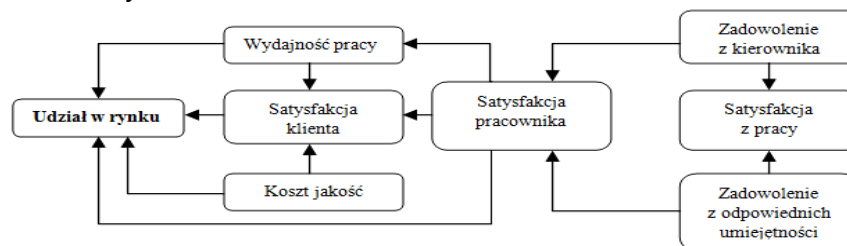
sposób wykorzystywania wyrobu klienta można nazwać konsumentem (użytkownikiem ostatecznym), użytkownikiem, beneficjentem (korzystającym z użytkowania przez kogoś innego) lub nabywcą [Luning, Marcellis, Jongen, 2005 s. 8; PN-EN ISO 9000:2006, s. 31; Prussak, 2003, s. 36]. Określenia te dotyczą klienta zewnętrznego.

Ważną rolę w kształtowaniu korzystnych związków z klientem zewnętrznym odgrywają pracownicy firmy (klienci wewnętrzni). Dlatego za istotne z punktu widzenia zarządzania firmą można uznać następujące aspekty:

- odnoszenie się do spełniania oczekiwań klienta w polityce firmy, misji i wizji,
- odpowiednie rozlokowanie w strukturze organizacyjnej kompetencji oraz odpowiedzialności,
- dostosowanie do potrzeb firmy systemu rekrutacji i motywacji pracowników,
- doszkalanie pracowników,
- pomiar efektywności w odniesieniu do wyznaczonych celów dotyczących klienta.

Od pracowników zależy, w jakim stopniu sprzedawany przez firmę produkt, czy też świadczona usługa będą spełniały wymagania klienta zewnętrznego. Zależność tą przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Czynniki wpływające na satysfakcję klientów i zwiększające udział w rynku



Źródło: [Brown, 2003, s. 47].

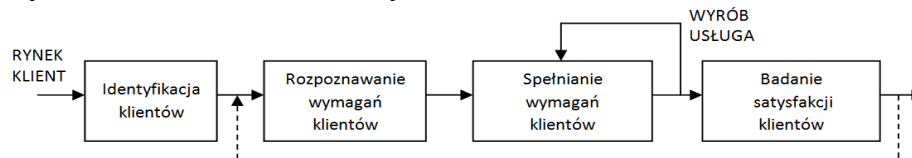
Konsekwencją zapewnienia przez klientów wewnętrznych wysokiej jakości wyrobów i usług (na każdym etapie ich realizacji) jest więc zarówno spełnienie oczekiwań klienta, jak i zwiększanie udziału firmy w rynku [Hamrol, 2005, s. 90-91].

1.2. Obsługa klienta

W literaturze trudno znaleźć jednoznacznie zdefiniowane pojęcie obsługa klienta. Za obsługę klienta można uznać wszystkie czynności przy-

wiążące sprzedawcę, lub producenta do jego klientów [Tucker, 1983, s. 3]. Według autorów M. Christophera, A. Payne i D. Ballantyne'a obsługa klienta polega na tworzeniu więzi z klientami i innymi uczestnikami gry rynkowej w celu nawiązania długotrwałej, korzystnej dla obu stron współpracy. Dostarczanie klientowi wysokiej jakości usług rozumiane jest jako proces, rozpoczynający się od rozpoznania potrzeb po dostarczenie wysokiej jakości wyrobu lub usługi, obejmujący wszystkie czynności przed, w trakcie i po zawarciu transakcji [Witek, 1999]. W pewnym uproszczeniu proces ten został przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Proces zorientowany na klienta



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hamrol, 2005, s. 91].

W wyniku badania zadowolenia klienta firma jest w stanie określić rozbieżności pomiędzy efektem oczekiwanym przez klienta, a rzeczywistą (oferowaną) jakością wyrobu i usługi. Na podstawie uzyskanych danych z takiej analizy danych można opracować działania korygujące, które prowadzą do doskonalenia procesu obsługi klienta.

1.3. Jakość

Ze względu na ilość aspektów wpływających na postrzeganie jakości na przestrzeni wieków powstało wiele definicji tego pojęcia. Żadna z nich nie jest definicją uniwersalną. Jakość można rozpatrywać m.in. w aspekcie cech i charakterystyk, faz cyklu życia produktu oraz podmiotu postrzegającego jakość. Praktycy zarządzania powszechnie akceptują ogólną definicję jakości proponowaną w normie PN-EN ISO 9000:2006. Według niej jakość oznacza stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia określone wymagania.

Analizując pojęcie jakości wyrobu i usługi konieczne jest rozróżnienie tych dwóch zagadnień. Wyrób ma postać materialną, jest policzalny, można go magazynować, można go posiadać na własność. Określając jakość wyrobu należy zwrócić uwagę m.in. na: estetykę wykonania, funkcjonalność, niezawodność, ergonomiczność, bezpieczeństwo, trwałość, naprawialność, serwis, sposób eksploatacji, możliwość utylizacji [Hamrol, 2005].

Przy sprzedaży wyrobów mamy do czynienia ze znacznie ograniczonym kontaktem producentów z klientami, a niekiedy nawet z ich brakiem.

Usługa ma postać niematerialną, niejednorodną. Nie można jej magazynować, ani posiadać na własność. Określając jakość usługi należy zwrócić uwagę na takie czynniki, jak: dostępność, czas realizacji, dostęp do informacji, profesjonalność obsługi, kompetencję i uprzejmość personelu w kontaktach z klientem, łatwość kontaktu usługobiorca-usługodawca, inne wymagania klienta [Hamrol, 2005].

Analizując różnice w postrzeganiu jakości obsługi w odniesieniu do wyrobu i usługi można wyciągnąć wnioski, że obsługa klienta w przypadku procesów usługowych polega często na bezpośrednim kontakcie usługodawcy z usługobiorcą. Natomiast zależność taka występuje raczej sporadycznie w procesie sprzedaży wyrobów, w którym sprzedawca jest pośrednikiem pomiędzy producentem a klientem.

Jakość z punktu widzenia producenta definiowana jest przez takie parametry jak zyskowność i konkurencyjność. Jakość z punktu widzenia klienta to jakość produktu oraz obsługi we wszystkich fazach cyklu życia produktu [Hamrol, 2005, s. 18; Prusak, 2003, s. 16-23].

Jakość w procesie obsługi klienta jest określana jako "zespół cech charakterystycznych towaru lub obsługi podczas jego nabywania, które przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb klienta" [Moss, 1992, s. 113].

1.4. Doskonalenie obsługi klienta

Doskonalenie procesu obsługi klienta polega na zastosowaniu odpowiednich działań zapobiegawczych i korygujących na określonych etapach procesu. Bezpośredni wpływ na poprawę zdolności procesu do realizacji założonego celu mają informacje zwrotne uzyskiwane od klientów wewnętrznych oraz zewnętrznych. Przykładowy przebieg doskonalenia procesu obsługi klienta, uwzględniający sposób zbierania i przetwarzania informacji przedstawiono w tablicy 2.

Zgodnie z Kołem Deminga doskonalenie procesu obsługi klienta musi mieć charakter ciągły, w związku z tym po punkcie 4 z tablicy 2 powinien nastąpić punkt 1.

W standardzie PN-EN ISO 9001:2009 wskazane są jedynie ogólne wytyczne doskonalenia procesu obsługi klienta. W normie nie ma bezpośrednich planów czy też programów wprowadzania udoskonaleń.

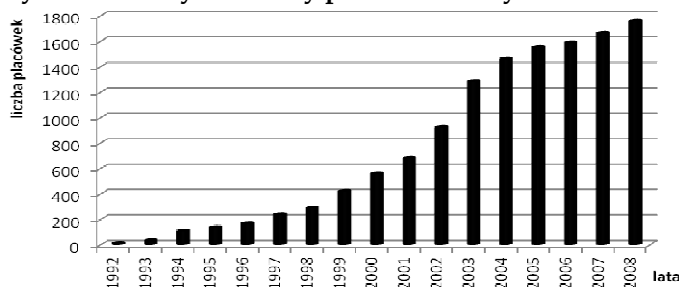
Tablica 2. Etapy doskonalenia procesu obsługi klienta

1. Diagnoza sytuacji	<ul style="list-style-type: none"> – określenie celów projektu powiązanych z celami strategicznymi przedsiębiorstwa – określenie aktualnego procesu obsługi klienta – identyfikacja kluczowych obszarów satysfakcji klienta, opracowanie narzędzia badania satysfakcji klienta – określenie oczekiwań klientów dot. współpracy
2. Wypracowanie rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> – optymalizacja procesu obsługi klienta – zdefiniowanie stanu docelowego – wypracowanie standardów obsługi klienta
3. Wdrożenie rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> – zaplanowanie wdrożenia i monitorowania rozwiązań – wsparcie procesu wdrożenia – szkolenia
4. Monitorowanie procesu wdrożenia	<ul style="list-style-type: none"> – zaprojektowanie systemu audytów i ich realizacja – przygotowanie audytorów wewnętrznych do samodzielnej realizacji zadań

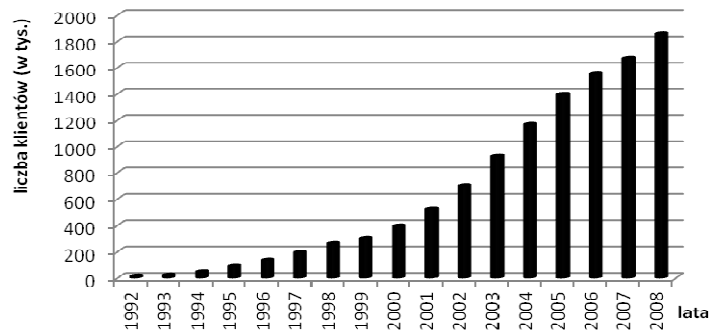
Źródło: [www.profes.com.pl, dostęp dnia 12.02.2012].

2. Przebieg procesu obsługi klienta w instytucji finansowej – Firma X, studium przypadku

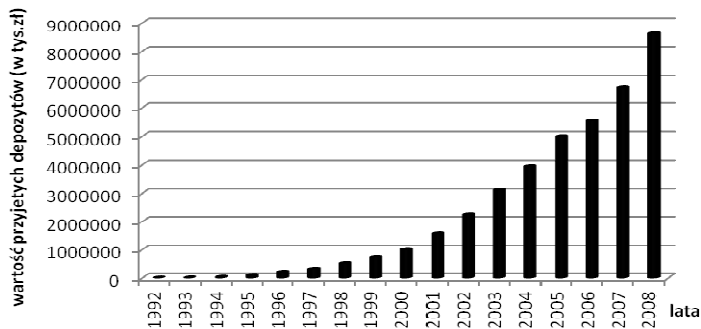
Część badawczą artykułu opracowano na podstawie analizy dokumentacji wewnętrznej firmy, danych uzyskanych w wywiadach bezpośrednich oraz obserwacji codziennej pracy pracowników. Badania przeprowadzono w pierwszym kwartale 2011 r. Wtedy Firma X posiadała 25 oddziałów w województwach: dolnośląskim, łódzkim, kujawsko-pomorskim i wielkopolskim (największa liczba oddziałów). W tym samym roku 1,9 mln klientów wzięło pożyczkę, złożyło depozyt, korzystało z innego rachunku oszczędnościowego lub z ubezpieczeń. Szczegółowe dane dotyczące rozwoju Firmy X w latach 1992–2008 zamieszczono na rysunkach 3-6.

Rysunek 3. Przyrost liczby placówek Firmy X w latach 1992–2008

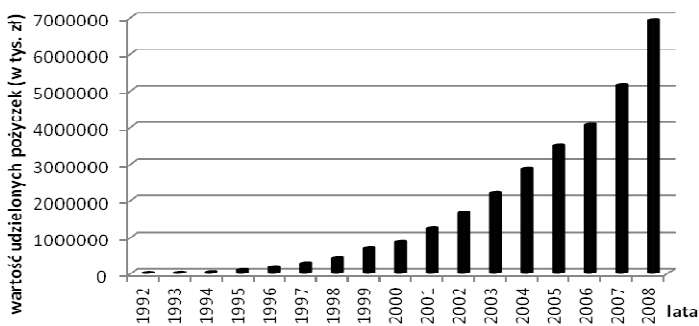
Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej [Materiały i dokumentacja Firmy X].

Rysunek 4. Przyrost liczby klientów Firmy X w latach 1992-2008

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej [Materiały i dokumentacja Firmy X].

Rysunek 5. Przyrost wartości depozytów klientów Firmy X w latach 1992-2008

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej [Materiały i dokumentacja Firmy X].

Rysunek 6. Przyrost wartości pożyczek udzielonych klientom przez Firmę X w latach 1992-2008

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji wewnętrznej [Materiały i dokumentacja Firmy X].

Z analizy wykresów (rysunki 3-6) wynika, że przyrost liczby klientów, depozytów i pożyczek w latach 1992–2008 zależał od liczby placówek. Taki wniosek bardzo dobrze świadczy o ofercie dla klientów, zaufaniu, jakim obdarzono firmę oraz o odpowiedniej obsłudze klienta. Można również uznać, że Firma X okazała się instytucją dobrze radzącą sobie w okresie kryzysu.

W badanej instytucji finansowej bardzo dużą uwagę przykładą się do odpowiedniego doboru pracowników, przydzielania im zadań, nadania uprawnień i odpowiedzialności, a także do motywowania. Na szczególną uwagę zasługuje stosowanie w instytucji szkoleń w formie e-learning, odbywających się w ramach ustalonego Modułu, np. Bezpieczna Pożyczka Gotówkowa. Proces rekrutacji, zatrudnienia i szkolenia pracowników określają wewnętrzne procedury.

„Skuteczne motywowanie załogi to pokazanie celu, który wydaje się czasem nawet niemożliwy do zrealizowania i wspólne udowadnianie sobie, że nie ma dla nas rzeczy niemożliwych do zrealizowania. Dobry zespół może osiągnąć niemal wszystko. Podstawą do tego jest wzajemny szacunek, zaufanie i uczciwość w ocenie zaangażowania pracowników, którzy powinni zawsze pamiętać, że ich osobisty sukces zawodowy może być osiągnięty w naszej firmie. Trzeba stworzyć takie warunki współpracy, aby każdy mógł się rozwijać i realizować” [Nowak, 2009, nr 5]. Badana instytucja finansowa odpowiednio motywuje pracowników przez:

- nagradzanie pracowników premią uzależnioną od ilości sprzedanych przez pracownika kredytów,
- nagradzanie pracowników w ramach organizowanych konkursów, np. konkurs Klub Lidera, gdzie oceniane są oddziały pod względem największej sprzedaży pożyczek, najniższego wskaźnika przeterminowania, pozyskania największej kwoty lokat, pozyskania największej liczby kont ROR.

W celu świadomego oddziaływania na klienta, otoczenie i pracowników, w Firmie X wprowadzono wewnętrzne standardy dotyczące ubioru i wyglądu pracowników, tzw. „Dress code”. Dress code jest elementem działań marketingowych, który ma wpływać przede wszystkim na postawę klienta wobec firmy, w szczególności na „pierwsze wrażenie”. Klient jeszcze przed rozpoczęciem rozmowy z doradcą ma zyskać przekonanie, że znalazł się w profesjonalnie funkcjonującej organizacji. Jakość produktów i obsługa klientów Firmy X są więc oceniane przede wszystkim w kontekście kompetencji pracowników.

Na podstawie przeprowadzonych badań można uznać, że w Firmie X umiejętnie zarządza się zasobami ludzkimi. Pracownicy są świadomi tego, że sukces ich oraz firmy zależy od nich, ich zaangażowania w sprzedaż i ofertę.

Szczegółowe badanie obsługi klienta zewnętrznego rozpoczęto od uzyskania informacji na temat działań, jakie podejmują pracownicy Firmy X na wyznaczonych etapach obsługi. Zebrane informacje zamieszczono w tablicy 3.

Tablica 3. Opis działań podejmowanych w procesie obsługi klienta

Rozpoznanie rynku:

- podział obszaru działania przedsiębiorstwa na regiony, w ramach których oddziały podlegają nadzorowi Dyrektora Regionalnego (DR),
- określenie rynku docelowego - segmentacja klientów (szerzej opisana pod tablicą).

Poszukiwanie klientów

- świadczenie usługi przelewów płatniczych z bardzo niskimi opłatami za dokonanie przelewu oraz krótkim czasem oczekiwania odbiorcy na przelew, w celu „przyciągnięcia” do oddziału firmy jak największej liczby potencjalnych klientów. Korzystając z przelewów klienci jednocześnie zapoznają się z pozostałymi ofertami,
- przygotowywanie przez wewnętrzne Call Center ofert dla obecnych klientów firmy, kończących spłacanie zaciągniętej pożyczki i telefoniczne zapoznanie klientów z opracowaną ofertą,
- wykupywanie baz danych z osobami zamieszkującymi w regionach pracy oddziałów Firmy X i przygotowanie przez zewnętrzne Call Center na ich podstawie bazy potencjalnych klientów, którzy zostaną poinformowani o najbliższym oddziale firmy, a także o świadczonych przez firmę usługach,
- umowy zlecenia z Promotorami, którzy współpracują z oddziałami w danym regionie poprzez kierowanie do tych oddziałów swoich pracowników,
- działalność promocyjna: rozwieszanie plakatów i kolportaż ulotek z bieżącą ofertą.

Opracowywanie i przedstawienie oferty

- prezentacja dostępnych produktów Firmy X poprzedzona badaniem potrzeb klienta,
- przedstawiona oferta podstawowa uzupełniana jest o ofertę sprzedaży dodatkowej i uzupełniającej,
- nowe oferty są projektowane na podstawie raportów z rozmów z klientami. Analizowana jest możliwość przygotowania indywidualnej oferty, lub ofert przeznaczonych dla nowych segmentów klientów. Indywidualna oferta pożyczkowa może być przygotowana np. dla depozytariuszy, którym zamiast zrezygnowaniu z depozytu przed wyznaczonym w umowie terminem oferowana jest pożyczka na korzystnych warunkach.

Zawarcie i realizacja umowy

- Firma X przed podpisaniem umowy pożyczkowej sprawdza w Biurze Informacji Kredytowej czy potencjalni klienci ich małżonkowie, a także poręczycieli posiadają nieuregulowane zadłużenie,
- w Firmie X uproszczono formalnie procedury świadczenia usług dla stałych klientów, klientów którzy zaakceptowali ofertę złożoną telefonicznie przez wewnętrzne Call Center oraz dla klientów zamieszczonych na „listach transferowych” opracowanych przez Promotorów,
- po podpisaniu umowy będącej jednoznacznie z dostarczeniem przez klienta wszystkich niezbędnych dokumentów i zaświadczeń. Firma X w ciągu 14 dni wypłaca pożyczkę. W rzeczywistości trwa to od 0,5 godz. do 2 dni,
- klient jest informowany telefonicznie lub w kontakcie osobistym w oddziale o możliwości odebrania udzielonej pożyczki.

Wypłata gotówki

- wypłata gotówki na podstawie udzielonej pożyczki lub zakończenia depozytu możliwa jest w kasie dowolnego oddziału lub przelewem na konto klienta.

Ocena zadowolenia klienta

- ocena zadowolenia klienta jest pośrednio przeprowadzana na podstawie oceny pracy pracowników Firmy X, w przypadku odstępstw od ustalonego standardu obsługi klienta wprowadzane są działania korygujące oraz zapobiegające pojawieniu się kolejnych odstępstw. O wynikach samooceny pracowników informowani są DR.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Materiały i dokumentacja Firmy X].

W badanej instytucji finansowej przeprowadzono segmentację klientów, w ramach której wyróżniono trzy grupy klientów:

1. Emeryci i renciści – oferta pożyczkowa o niższych kosztach uzyskania.
2. Stali klienci - możliwość uzyskania pożyczki z niższym oprocentowaniem i prowizją (ważna w dniu urodzin klienta). Promując zaufanie dla wieloletnich klientów firma promuje uzyskanie pożyczki za pośrednic-

twem Call Center. Klientom nie są wówczas potrzebne żadne dokumenty, nie ocenia się ich zdolności finansowej, a pożyczkę przyznaje się wyłącznie na podstawie historii pożyczkowej. Klienci czują się docenieni i szanowani przez firmę, a to stanowi doskonałe narzędzie public relation zewnętrznego.

3. Partnerzy – są to klienci zatrudnieni w firmach uznanych przez Firmę X za „stabilne”. Dla nich ograniczone zostały formalności w udzielaniu pożyczek.

Firma X ocenia jakość procesu obsługi klientów wyłącznie na podstawie oceny pracy pracowników (samoocena) oraz tajemniczego klienta. Pracownicy oddziałów dokonują samooceny w skali od 1 do 6 oceniając spełnianie standardów obsługi klienta w zakresie:

- przygotowania do pracy: wiedza, kompetencje, miejsce i organizacja pracy,
- powitania i pożegnania klienta,
- rozmowy handlowej składającej się z etapów badania potrzeb klienta, prezentacji produktu, proponowania sprzedaży wiązanej i dodatkowej, finalizacji sprzedaży (w tym rozmowy z trudnym klientem),
- komunikacji mailowej i telefonicznej.

Kontrolę nad wynikami i samooceną pracowników pełnią Dyrektorzy Regionalni, którzy podsumowują comiesięczne wyniki badań ankietowych, a także motywują pracowników do wywiązywania się z obowiązku samooceny.

Na podstawie analizy literatury, wyników badań Firmy X proponuje się doskonalenie jakości w procesie obsługi klienta przez następujące działania:

- zaprojektowanie i prowadzenie cyklicznych badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich z klientami,
- umożliwienie elektronicznego dostępu do kont, na zasadzie zbliżonej do działalności np. IPKO (internetowe konto bankowe PKO),
- wprowadzenie kart płatniczych z bezpośrednim dostępem do środków na koncie (bez konieczności wcześniejszego zasilenia karty),
- zmniejszenie liczby dokumentów przy udzielaniu pożyczek,
- przeprowadzenie badań dotyczących usług dodatkowych np. związane z wypłatą gotówki z własnych bankomatów, których Firma X nie posiada.

Pierwsze z zaproponowanych działań doskonalących jakość w procesie Obsługi klienta (przeprowadzone na próbie reprezentatywnej) powinno być punktem wyjścia do wprowadzenia kolejnych propozycji.

Zakończenie

W artykule zrealizowano omówione we wstępie cele poznawcze i cel praktyczny. Przeanalizowanie literatury z zakresu tematyki pracy pozwoliło na wyciągnięcie następujących wniosków:

- postępujący proces globalizacji powoduje, że „rola nabywcy we współczesnym świecie ewoluuje w kierunku uznania go za najważniejszy element aktywów firmy, mający decydujący wpływ na strategię rozwoju przedsiębiorstwa [Marczewska, Mazur, 2009, s. 19],
- upodobania i wymagania odbiorców są bardzo zróżnicowane i odmienne w różnych regionach nawet tego samego kraju [Kawecka-Endler, 2004, s. 17],
- skuteczne doskonalenie procesu obsługi klienta nie jest możliwe bez analizowania informacji zwrotnych od klienta,
- każde przedsiębiorstwo powinno indywidualnie opracować program doskonalenia jakości w obsłudze klienta w oparciu o dostępne standardy.

W konsekwencji przeprowadzonych w Firmie X badań, za najistotniejszą propozycję doskonalenia procesu obsługi klienta można uznać zaprojektowanie i prowadzenie cyklicznych badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich z klientami zewnętrznymi. Obecnie badanie postaw, motywacji i zachowań klientów, a także ich segmentacja odbywa się wyłącznie w oparciu o historię współpracy z klientami (zapisaną w bazie danych).

Pośrednie informacje zwrotne na temat przebiegu procesu obsługi klienta uzyskiwane są na podstawie samooceny pracowników. Wprowadzane do badanego procesu działania korygujące i zapobiegawcze są więc opatrzone subiektywizmem pracowników.

Zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2009 bazą informacji dla procesów zachodzących wewnątrz organizacji powinien być klient. „Na wejściu do procesów dostarcza danych związanych z jego potrzebami i wymaganiami. Na wyjściu z procesów staje się ich weryfikatorem” [Marczewska, Mazur, 2009, s. 19].

Potrzeba i konieczność doskonalenia obsługi klienta w konsekwencji uzyskanych informacji zwrotnych od klientów zewnętrznych jest wynikiem istniejącej sytuacji rynkowej. Wymaga to od przedsiębiorstw ciągłego

wprowadzania działań korygujących i zapobiegawczych, które powinny poprzedzać szczegółowe badania ich potencjalnego wpływu na jakość procesu obsługi klienta. Na tej podstawie kadra zarządzająca będzie mogła ocenić, czy zyski z planowanych zmian pokryją koszty ich wprowadzenia.

Literatura

1. Brown S.A. (2000), *Customer Relationship Management. A Strategic Imperative in the World of E-Business*, John Wiley&Sons, New York.
2. Brown S.A. (2003), *Strategiczne podejście do klienta*, PWE, Warszawa.
3. Deming E.W. (1986), *Out of the Crisis*, Cambridge University Press.
4. Hamrol A. (2005), *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.
5. Kawecka-Endler A. (2004), *Organizacja technicznego przygotowania produkcji – prac rozwojowych*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
6. Krzepicka A. (2011), *Czynniki decydujące o trwałości relacji z klientami*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), Oficyna Wyd. SGH, Warszawa.
7. Luning P.A., Marcelis W.J., Jongen W.M.F. (2005), *Zarządzanie jakością żywności ujęcie technologiczno-menedżerskie*, WN-T, Warszawa.
8. Marczevska R., Mazur A. (2009), *Rola klienta w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” nr 53.
9. Materiały i dokumentacja Firmy X.
10. Moss B. (1992), *Quality Customer Service*, Butterworth-Heineman, Londyn.
11. Nowak K. (2009), *Dobry zespół osiąga niemal wszystko*, „Rzeczypospolita. Rzecz o Biznesie” nr 5.
12. PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy terminologii*.
13. PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*.
14. Prussak W. (2003), *Zarządzanie jakością. Wybrane elementy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
15. Rabiej P. (2000), *Kurs na CR*, „Businessman Magazine”.
16. Siodmok H. (2007), *Customer Relationship Management jako koncepcja kształtowania wartości w układzie klient-przedsiębiorstwo*, [w:] *Przedsiębiorstwo. Wartość zarządzania*, Suszyński C. (red.), PWE, Warszawa.
17. Tucker F.G. (1983), *Creative Customer Service Management*, „International Journal of Physical Distribution”, vol. 13.

18. Witek J. (1999), *Jakość obsługi klienta w aspekcie zarządzania firmą usługową*, Katedra Marketingu Uniwersytet Szczeciński, <http://mup.pomocprawna.info>, dostęp na dzień 8.02.2012 r.
19. Ziemiński S. (1964), *Przydatność prakseologiczna aparatury pojęciowej dla poszczególnych dyscyplin naukowych*, PWN, Wrocław.
20. www.profes.com.pl, dostęp na dzień 12.02.2012 r.

Streszczenie

Na podstawie analizy literatury i danych z przeprowadzonych badań w Firmie X w artykule przedstawiono korzyści wynikające z wysokiej jakości obsługi klienta. Omówiono przebieg procesu obsługi klienta i znaczenie, jakie mają w tym procesie klienci wewnętrzni i zewnętrzni. W artykule wskazano również przykłady działań doskonalących, których zastosowanie w badanej instytucji finansowej umożliwiłoby podniesienia jakości obsługi klienta.

Słowa kluczowe

obsługa klienta, lojalność klientów, doskonalenie procesu

The potential for improvement in the quality of customer service in a financial institution (Summary)

Based on the analysis of literature and data from studies conducted in Company X in the article shows the benefits of high-quality customer service. The article is presented the course of the customer service process and the importance of internal and external customers in it. Moreover, also shows examples of improvement activities, which could be use at the examined financial institution to improve the quality of customer service.

Keywords

customer service, customer loyalty, process improvement