

# **Lojalność i satysfakcja klientów jako czynniki sukcesu oraz narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw bankowych na rynku finansowym**

**Monika Pettersen-Sobczyk\***

**Streszczenie:** *Cel* – Celem artykułu jest wskazanie lojalności i satysfakcji klientów banków jako ważnego czynnika sukcesu przedsiębiorstwa bankowego oraz narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej na rynku usług finansowych.

*Metodologia badania* – Na potrzeby niniejszej pracy zostały wykorzystane następujące metody badawcze: krytyczna analiza literatury, metoda badań dokumentowych, metoda sondażu diagnostycznego (scenariuszowa) oraz metoda badań porównawczych (komparatystycznych).

*Wynik* – Badanie sondażu diagnostycznego ukazało wysokie znaczenie lojalności klientów w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw bankowych na rynku finansowym.

*Oryginalność/wartość* – Na podstawie opracowanej metodyki określono lojalność i satysfakcję klientów jako czynniki sukcesu przedsiębiorstw bankowych oraz narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej na rynku finansowym.

**Słowa kluczowe:** lojalność, satysfakcja, sektor bankowy, przedsiębiorstwo bankowe, czynniki sukcesu, przewaga konkurencyjna

## **Wprowadzenie**

Współcześnie banki, funkcjonując na rynku finansowym, nie mają prostego zadania. Rosnąca konkurencja wymusza na nich stosowanie coraz bardziej innowacyjnych instrumentów, często również mają miejsce procesy konsolidacyjne mające na celu zwiększenie siły poszczególnych banków na rynku. W ramach procesów konsolidacyjnych często dochodzi do przejęć przedsiębiorstw słabszych przez te rynkowo silniejsze. W związku z tym rodzi się pytanie, jakie czynniki mają wpływ na sukces przedsiębiorstwa bankowego na rynku, a tym samym na budowanie jego przewagi konkurencyjnej.

---

\* mgr Monika Pettersen-Sobczyk, Zakład Finansów Osobistych i Behawioralnych, Katedra Bankowości i Finansów Porównawczych, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, ul. Cukrowa 8, 71-004 Szczecin, e-mail: monika.pettersen@wzieu.pl.

## 1. Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa bankowego na rynku usług finansowych

Tradycyjne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa na rynku to przede wszystkim wielkość organizacji, czytelny podział kompetencji osób w organizacji, specjalizacja działań oraz odpowiednia kontrola nad prowadzonymi działaniami. Jednak z czasem wymagania dotyczące sposobu prowadzenia działalności ulegały wielu przemianom. To co tradycyjnie odgrywało największe znaczenie obecnie traci na rzecz nowych rozwiązań, przemian w otoczeniu. W dzisiejszych czasach, w dobie globalizacji, za czynniki sukcesu przedsiębiorstwa możemy uznać: szybkość działania i reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, elastyczność pracowników na zmiany zakresów wykonywanych zadań, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań oraz integrację działalności przedsiębiorstwa (Szarucki 2011).

**Tabela 1**

Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa – wejście na rynek

Czynniki wejścia	Dylematy
<b>Fizyczne</b>	
Charakter produktu	Jakie są oczekiwania i gusta nowych klientów? Jakie tendencje występują na nowym rynku?
Infrastruktura kraju	Jakie występują uwarunkowania geograficzne? Jaki jest poziom rozwoju technologicznego? Jak wygląda infrastruktura kraju: drogi, lotniska, porty itp.?
Koszty transportu	Jakie są możliwości wykorzystania różnych rodzajów transportu? Jakie są koszty poszczególnych rodzajów transportu?
<b>Handlowe</b>	
Marketing	W jaki sposób ustalane są ceny? Jak kontrolowana jest jakość produktów na nowym rynku? Jaki jest poziom znajomości marki na nowym rynku? Jaki jest poziom wiedzy na temat klientów, rynku, konkurentów? Jakimi kanałami nastąpi dystrybucja danego towaru/usługi?
Operacyjne	Na jakim poziomie rozwoju jest dane państwo? Czy waluta krajowa jest stabilna? Jaki jest poziom wykształcenia mieszkańców? Czy państwo jest zależne i w jakim stopniu od innych państw?
Konkurencja	Jakie są rozmiary rynku? Czy rynek posiada lidera? Ilu występuje konkurentów? Jaka jest ich pozycja? Jakie taktyki stosują w wojnie konkurencyjnej?
<b>Prawne i polityczne</b>	
Bariery wejścia	Jakie bariery może napotkać przedsiębiorstwo przy wejściu na rynek? Czy bariery są zmienne czy stałe?
Otoczenie prawne i fiskalne	Jaki jest poziom wiedzy przedsiębiorstwa aspirującego do wejścia na nowy rynek na temat uregulowań prawnych i fiskalnych w danym kraju? Jak bardzo te normy odbiegają od tych znanych już przedsiębiorstwu w kraju macierzystym?
Zagadnienia polityczne	Czy sytuacja polityczna w kraju jest stabilna, bezpieczna?

Źródło: opracowanie i tłumaczenie własne na podstawie: Lymbersky (2008): 279.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw bankowych, które funkcjonują w warunkach ogromnej konkurencji, za jeden z ważniejszych czynników sukcesu możemy uznać wprowadzanie do działalności banku innowacyjnych rozwiązań. Nie chodzi tylko o usprawnianie pracy,

np. poprzez nowoczesne systemy informatyczne, ale przede wszystkim o wprowadzanie innowacyjnych usług dla klientów, które mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej danego banku (Flejterski, Pettersen 2012: 150).

Przedsiębiorstwo bankowe, zanim rozpocznie działanie na rynku, musi zbadać wiele czynników, które mogą mieć wpływ na jego sukces. Analiza tych czynników pozwoli na odpowiednie dopasowanie strategii wejścia i lepsze dostosowanie profilu działalności do realiów panujących na nowym rynku. W tabeli 1 zilustrowano podstawowe pytania, na jakie przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć przed podejmowaniem działań związanych z wejściem na rynek.

Zidentyfikowanie czynników sukcesu przedsiębiorstwa bankowego na rynku finansowym może mieć również wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, pod warunkiem, że zarządzający bankiem będą podejmowali wszelkie decyzje z uwzględnieniem czynników odpowiadających za sukces banku.

## **2. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw bankowych**

Przewaga konkurencyjna może być definiowana w różny sposób w zależności od jej przedmiotu, punktu widzenia czy celów jej określania. Najogólniej przewaga konkurencyjna to unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów lub też jego zdolności lub okoliczności dające mu przewagę nad rywalami (Harasim 2005: 127). Przewaga konkurencyjna definiowana jest jako atuty przedsiębiorstwa cenione przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo może w długim okresie utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić sobie harmonijny rozwój (Strategor 2001: 56). Przewaga konkurencyjna definiowana jest również szerzej jako unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiająca osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzanie konkurentów (Altkorn 2004: 37). Według H. Simona konkurencja rynkowa wymaga, aby myśleć w kategoriach strategicznego trójkąta – my, klienci i nasi rywale (Sikora, Kulczycki 2008: 25). Prowadzenie biznesu polega na osiągnięciu strategicznej przewagi konkurencyjnej spełniającej trzy kryteria: musi być ona istotna z punktu widzenia klienta, zauważona przez niego i możliwa do utrzymania. Również według L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzoska przewaga konkurencyjna powinna być rozpatrywana z punktu widzenia klienta (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1996: 527). Twierdzą oni, że odmienność sposobu kształtowania zasobów i umiejętności firmy przyczyniają się do osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej po spełnieniu trzech warunków: konsumenci dostrzegają różnice między firmą i konkurentami, różnice te stanowią o innowacyjności firmy, różnice są trwałe – utrzymują się przez dłuższy czas.

Źródła przewagi konkurencyjnej to zasoby przedsiębiorstwa i umiejętności posługiwania się nimi dla stworzenia własnej przewagi konkurencyjnej. Źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być innowacje technologiczne, rynkowe i organizacyjne, może to być także umiejętność naśladowania dobrych wzorów wykorzystywanych przez liderów rynkowych,

duże zasoby kapitałowe pozwalające na inwestowanie na dużą skalę, unikalne zasoby intelektualne, ochrona ze strony państwa. W ujęciu koncepcji zasobowej źródłem przewagi konkurencyjnej jest rzadki zasób strategiczny i wyjątkowa umiejętność jego wykorzystania na rynku (Romanowska 2009: 202).

Źródłem przewagi konkurencyjnej można szukać na zewnątrz przedsiębiorstwa, czyli w jego otoczeniu i/lub w jego wewnętrznych zdolnościach. Reprezentantem tego pierwszego podejścia jest M.E. Porter, który uważa, że przewaga konkurencyjna rozumiana jako unikalna pozycja firmy na rynku jest zdeterminowana w długim okresie przez strukturę sektora, w którym prowadzi ona działalność. Jeśli tak, to największą szansę osiągnięcia przewagi mają te firmy, które w optymalny sposób dostosują się do zmian zachodzących na rynku. Osiągniętą w ten sposób przewagę można nazwać przewagą pozycyjną. W tym nurcie myślenia mieści się marketingowe podejście do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Zakłada ono, że kluczową rolę w procesie ich poszukiwania odgrywa szeroko rozumiana oferta banku, a głównym celem strategii konkurencyjnej jest podejmowanie efektywnej konkurencji na wybranym rynku poprzez dostarczenie klientowi najkorzystniejszej wiązki korzyści/wartości. Zwolennicy poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa uważają z kolei, że źródłem przewagi jest dysponowanie przez firmę lepszymi zasobami i/lub wyższymi umiejętnościami w porównaniu z firmami konkurencyjnymi. Główny nacisk kładą oni na wewnętrzne zdolności przedsiębiorstwa upatrując w nich skutecznego narzędzia pozwalającego wykorzystać nadarzające się szanse rynkowe i przeciwdziałając pojawiającym się zagrożeniom. Rola rynku i klienta nie jest przez nich eksponowana (Harasim 2004: 64).

Należy jednak podkreślić, że to zawsze klient i rynek są weryfikatorem skuteczności działania banku. Ich punkt widzenia i oczekiwania nie mogą zostać pominięte w procesie poszukiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. Optymalnym rozwiązaniem byłoby więc zbudowanie przewagi łączącej się z dostarczeniem klientom wyższej sumy wartości, co skutkuje wzrostem poziomu ich satysfakcji i lojalności wobec banku. Modelem pozwalającym na zbudowanie tak rozumianej przewagi jest opracowany przez G.S. Daya i R. Wensleya model zintegrowanej przewagi konkurencyjnej. Wyróżniają oni jej dwa elementy składowe: źródła przewagi, do których zaliczają umiejętności firmy, oraz przewagę pozycyjną. Te pierwsze odzwierciedlają skuteczność dotychczasowych działań firmy i model inwestowania, ta druga natomiast aktualną sytuację firmy na rynku, opisywaną przez takie wielkości jak poziom kosztów, udział w rynku, suma wartości oferowanych nabywcy itd. (Jonas 2002: 18–19).

Istotnym czynnikiem tworzenia stałej przewagi konkurencyjnej banku są relacje z klientami, a szczególnie umiejętność kreowania wartości dla klienta (*customer value*). Wartość dla klienta wynika z jego subiektywnej oceny całokształtu obsługi w danym banku. Tym samym bank kreuje wartość dla swoich klientów w przypadku, gdy postrzegane przez nich korzyści związane z obsługą bankową przewyższają nakłady finansowe i niefinansowe, które klient musi ponieść dla utrzymania tej relacji (np. koszty transakcyjne, trudny dostęp

do produktów i usług, skala błędów po stronie banku, uciążliwość procesu reklamacji) (Zaleska 2010: 108).

### 3. Lojalność i satysfakcja klientów przedsiębiorstw bankowych

Podejmując problematykę lojalności i satysfakcji klientów niezbędne jest zdefiniowanie tych pojęć. Satysfakcja pochodzi od łacińskich terminów *satis* – dostatecznie, wystarczająco i *facere* – robić, wytwarzać, zyskiwać. Pojęcia bliskoznaczne dla terminu satysfakcja to zadowolenie, ukontentowanie, zaspokojenie, spełnienie, przyjemność. Z perspektywy klienta satysfakcja powinna oznaczać odczuwane przez niego zadowolenie z produktu lub usługi (Bednarska-Olejniczak 2010: 115). Różne ujęcia satysfakcji w literaturze ekonomicznej zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2**

Definicje satysfakcji według różnych autorów

Autor/autorzy	Definicja satysfakcji
Ph. Kotler	Stan odczuwany przez jednostkę, związany z porównywaniem postrzeganych cech produktu oraz oczekiwań jednostki dotyczących tychże cech. Wyróżnia się 3 poziomy satysfakcji: niezadowolenie (gdy cechy produktu nie odpowiadają wcześniejszym oczekiwaniom), usatysfakcjonowanie (gdy oczekiwania zostają spełnione), wyjątkowego zadowolenia (gdy cechy produktu przekraczają oczekiwania).
R.L. Olivier	Reakcja na spełnienie oczekiwań. Poczucie, że produkt lub usługa (lub ich cechy) dostarczyły (lub dostarczają) zadowalającego poziomu spełnienia oczekiwań, włączając w to przypadki przewyższenia oczekiwań lub ich niespełnienia.
N. Hill, J. Alexander	Poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta.
R.B. Woodruff, S.F. Gardial	Satysfakcja to pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji.
Falkowski, T. Tyszka	W perspektywie zachowań konsumentkich satysfakcja jest pozytywną reakcją emocjonalną konsumenta na ocenę produktu lub usługi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bednarska-Olejniczak (2010): 115–116.

Warunkiem koniecznym do powstania satysfakcji jest kontakt klienta z firmą. W przypadku percepcji jakości usług warunek taki nie występuje – np. konsumenci pytani o banki świadczące usługi wysokiej jakości mogą wymienić banki, z usług których dotychczas nie korzystali, ale są przekonani o wysokiej jakości ich usług. Konsumenci, aby udzielić odpowiedzi o satysfakcję, muszą posiadać doświadczenie z usługą i świadczącym ją bankiem – tylko wówczas są w stanie określić, czy są usatysfakcjonowani, czy nie. Proces kształtowania się satysfakcji jest wynikiem różnej liczby trudnych do zidentyfikowania czynników – zarówno sytuacyjnych (np. hałas, padający deszcz, presja czasu), jak i osobistych (np. nastroj i samopoczucie konsumenta). Na satysfakcję konsumenta wpływa także

cena, co w praktyce może doprowadzić do sytuacji, w której konsument ocenia jakość usług bardzo pozytywnie, natomiast nie odczuwa satysfakcji ze względu na zbyt wysoką jego zdaniem cenę (Bednarska-Olejniczak 2010: 119).

Odczuwanie przez klienta satysfakcji lub niezadowolenia z produktu lub usługi rodzi określone konsekwencje marketingowe. Wśród najczęściej wymienianych w literaturze skutków pozytywnych wspomnieć należy: przekazywanie przez klienta przychylnych informacji o firmie i/lub jej ofercie (rekomendacje), ponowne nabycie produktu lub usługi, nabywanie innych produktów/usług danej firmy (np. *cross-selling*), przywiązanie klienta do firmy/marki, lojalność względem firmy. Wśród negatywnych konsekwencji niskiej satysfakcji bądź jej braku wskazać należy: przekazywanie innym osobom niekorzystnych informacji o przedsiębiorstwie i/lub jego ofercie, składanie skarg, w skrajnym przypadku – rezygnację z produktów/usług firmy (Bednarska-Olejniczak 2010: 121). Badania empiryczne, przeprowadzone m.in. przez amerykańską firmę Forum Corporation dowiodły, że satysfakcja klienta nie determinuje jego lojalności względem produktu, a jedynie jej sprzyja (Sudoł, Szymczak, Haffer 2000: 317–318).

Zdefiniowanie lojalności wymaga przedstawienia jej w trzech aspektach: behawioralnym, kognitywnym i emocjonalnym. Przedstawiono je w tabeli 3.

**Tabela 3**

Pojęcie lojalności w wybranych aspektach

Ujęcie lojalności	Definicja	Charakterystyka klienta banku
Behawioralne	Lojalność to zachowanie polegające na systematycznym powtarzaniu zakupów. Lojalność to nieprzypadkowa, umotywowana reakcja behawioralna w postaci ponownego skorzystania z oferty, wyrażana w ciągu pewnego czasu przez jednostkę zdolną do samodzielnego podejmowania decyzji nabywczych.	Lojalny klient to taki, który jest skłonny do systematycznego i częstego korzystania z usług określonego banku w długim czasie.
Kognitywne	Lojalność jest efektem procesu poznawczego, podczas którego nabywca podejmuje świadomą decyzję wyboru danego produktu, oceniając go lepiej niż produkty konkurencyjne.	Lojalny klient to taki, który analizuje i ocenia cechy oferty, uznając, że dostarcza mu ona więcej wartości niż oferty innych banków i na tej bazie dokonuje powtórnych zakupów.
Emocjonalne	Lojalność to pozytywna postawa wywołana zwykle uczuciem sympatii i przywiązania do konkretnego produktu, marki, firmy czy miejsca zakupu.	Lojalny klient to taki, który przywiązuje się np. do swojego doradcy w takim stopniu, że w sytuacji zmiany miejsca pracy przez doradcę klient razem ze swoim doradcą zmienia bank.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bednarska-Olejniczak (2010): 123–124.

Na podstawie powyższych definicji można wywnioskować, że lojalność jest pojęciem bardzo złożonym, na które składają się dwa elementy: aspekt behawioralny (związany z zachowaniem) oraz aspekt emocjonalny (związany z odczuciami). Na podstawie głównych

motywów i wzorców zachowań J. Pietrzak wyodrębniła sześć profili lojalnościowych klientów bankowych. Ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 4. Identyfikacja poszczególnych grup klientów z punktu widzenia poziomu i motywów ich lojalności ma kluczowe znaczenie dla procesu kontrolowania opłacalności związków firmy z jej klientelą (Bednarska-Olejniczak 2010: 124).

**Tabela 4**

Profile lojalnościowe klientów bankowych

Profil	Charakterystyka
Lojalni z przyczyn emocjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci, którzy deklarują, że lubią swój bank i identyfikują się z nim,</li> <li>– rzadko dokonują ocen i porównań, są odporni na działania promocyjne innych banków,</li> <li>– są przekonani, że bank, który wybrali, jest dla nich najlepszy,</li> <li>– często rekomendują bank swoim znajomym i rodzinie,</li> <li>– przejawiają wszelkie zachowania charakteryzujące lojalność, a ich postawa jest dodatkowo wzmocniona czynnikiem emocjonalnym.</li> </ul>
Lojalni z powodu inercji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci nastawieni do banku obojętnie lub działający na zasadzie inercji i przyzwyczajenia,</li> <li>– mało aktywni, relacje z bankiem traktują pasywnie,</li> <li>– nawet jeśli mają zastrzeżenia do oferty bankowej i poziomu obsługi, nie zmieniają banku – są przekonani, że taka zmiana nie jest warta wysiłku,</li> <li>– mogą okazać się podatni na oferty marketingowe innych banków, jeżeli tylko próg wysiłku związanego z zerwaniem dotychczasowej relacji i nawiązaniem nowych zostanie obniżony.</li> </ul>
Lojalni z przyczyn racjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci, którzy porównują ofertę swojego banku z konkurencyjnymi i na podstawie racjonalnych przesłanej pozostają lojalnymi,</li> <li>– ich postawa jest przemyślana i pozbawiona emocji,</li> <li>– oceniają wartości takich czynników jak: lokalizacja, łatwość dostępu do usług, koszty utrzymania rachunku, poziom oprocentowania, możliwości kredytowe itp.,</li> <li>– im więcej elementów wiążących ich z bankiem i im dłuższe związki, tym więcej widzą argumentów za utrzymaniem lojalności.</li> </ul>
Nielojalni z powodu zmiany stylu życia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci wchodzący w nową fazę cyklu życia (zmiana pracy, nowe formy aktywności, kupno mieszkania, zmiana trybu życia),</li> <li>– zaczynają korzystać z ofert innych banków, gdyż szukają nowych, lepszych sposobów zaspokojenia potrzeb finansowych,</li> <li>– ich nielojalność nie wynika z niezadowolenia z dotychczasowych usług, lecz z potrzeby dostępu do usług bardziej dopasowanych do ich nowych potrzeb i nowego stylu życia.</li> </ul>
Nielojalni z powodów racjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci analizujący rynek i dokonujący krytycznej analizy oceny swojego wyboru (porównują np. stawki opłat i oprocentowanie, czas poświęcony na relacje z bankiem),</li> <li>– zachowują się nielojalnie, ponieważ ich związki z bankiem oparte są wyłącznie na kalkulacji, natomiast brakuje tu czynnika emocjonalnego.</li> </ul>
Nielojalni z powodów emocjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klienci niezadowoleni, którzy rezygnują z banku z powodu złych doświadczeń,</li> <li>– decydują się na zmianę banku dopiero wówczas, gdy ich relacje z bankiem przynoszą im więcej strat emocjonalnych niż korzyści lub gdy poziom ich negatywnych emocji osiągnie punkt krytyczny.</li> </ul>

Źródło: Bednarska-Olejniczak (2010): 125.

Lojalność i satysfakcja klientów może stanowić czynnik sukcesu dla przedsiębiorstwa bankowego tylko w sytuacji, gdy banki, dążąc do lepszych wyników finansowych, będą wykazywać wyjątkową dbałość nie tyle o samo zadowolenie swoich klientów, co o kształtowanie ich lojalności. To zaś możliwe jest wówczas, gdy banki zagwarantują klientom odpowiednią jakość techniczną i funkcjonalną. Wysiłek związany z kształtowaniem odpowiedniego poziomu jakości we wszystkich fazach kontaktu z nabywcą przekłada się na tworzenie długofalowych związków z klientami. Dzięki nim zadowoleni klienci z czasem rekomendują usługi banku swoim znajomym, przyczyniając się do pozyskania przez bank nowych klientów. Sytuacja taka możliwa jest jednak tylko wówczas, gdy oferowany klientom poziom jakości jest ich zdaniem satysfakcjonujący. Oferowanie usług o najwyższej jakości staje się koniecznością, bez niej bowiem wysiłki banku ukierunkowane na pozyskanie lojalnych klientów stają się bezcelowe. Klienci zachęteni dobrym wizerunkiem banku i obietnicami składanymi w przekazać promocyjnych oczekują ich spełnienia. Jakość usług niższa od deklarowanej powoduje ich rozczarowanie i choć nie zawsze doprowadzi do rezygnacji z usług banku, to na pewno nie przyczyni się do budowania silnych, pozytywnych relacji klientów z bankiem (Bednarska-Olejniczak 2010: 134–135).

#### **4. Metodyka badań. Wyniki badań empirycznych**

Autorka przeprowadziła badanie na temat współpracy klientów z bankami. Badanie sondażowe zostało przeprowadzone w I kwartale 2015 roku wśród 622 klientów banków w Polsce przy pomocy elektronicznego kwestionariusza ankiety (CAWI<sup>1</sup>) oraz papierowego kwestionariusza ankiety (PAPI<sup>2</sup>). Wśród respondentów 71,06% stanowiły kobiety (442 osoby), natomiast 28,94% mężczyźni (180 osób), w wieku od 18 do 67 lat.

Część pytań w kwestionariuszu ankiety dotyczyła lojalności wobec instytucji bankowych, których respondenci są klientami oraz wpływu lojalności na pozycję konkurencyjną banku na rynku finansowym. Na pytanie, czy jest Pan/Pani zadowolony(a) z jakości usług swojego banku, respondenci odpowiedzieli następująco:

- tak, ze wszystkich usług jestem zadowolony(a) – 41,64% (259 respondentów),
- tak, jednak są pewne usługi w moim banku, które wymagają udoskonalenia – 48,55% (302 respondentów),
- nie, nie jestem zadowolony(a), ale pozostaję w moim banku – 5,95% (37 respondentów),
- nie, nie jestem zadowolony(a), poszukuję nowego banku, z którym nawiążę współpracę – 3,86% (24 respondentów).

---

<sup>1</sup> Ankieta CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) – badanie przeprowadzone za pośrednictwem Internetu.

<sup>2</sup> Ankieta PAPI (*Paper&Pencil Interview*) – ankieta papierowa.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę w skali od 0 do 10 (gdzie 0 oznaczało brak lojalności, 10 wysoki stopień lojalności) poziomu lojalności wobec banku, którego są klientem. Odpowiedzi kształtowały się następująco:

- 0–1,61% (10 respondentów),
- 1–1,93% (12 respondentów),
- 2–1,61% (10 respondentów),
- 3–3,22% (20 respondentów),
- 4–3,22% (20 respondentów),
- 5–8,20% (51 respondentów),
- 6–5,63% (35 respondentów),
- 7–15,92% (99 respondentów),
- 8–25,08% (156 respondentów),
- 9–12,86% (80 respondentów),
- 10–20,74% (129 respondentów).

Kolejne pytanie dotyczyło ewentualnego zainteresowania klientów zmianą swojego dotychczasowego banku, gdyby na polskim rynku pojawił się nowy bank. Respondenci odpowiedzieli następująco:

- tak, często zmieniam banki, poszukuję najlepszych ofert – 1,61% (10 respondentów),
- tak, jeżeli nowy bank byłby znacząco lepszy od pozostałych na rynku – 47,11% (293 respondentów),
- nie, jestem związany(a) ze swoim bankiem i nie zamierzam go zmieniać – 25,24% (154 respondentów),
- trudno powiedzieć – 26,05% (162 respondentów).

Kolejne pytanie dotyczyło poglądu klientów na temat wpływu lojalności klientów na pozycję konkurencyjną banku. Na to pytanie respondenci odpowiedzieli następująco:

- tak, uważam, że lojalność klientów ma duży wpływ na pozycję konkurencyjną banku – 56,27% (350 respondentów),
- tak, uważam, że lojalność klientów pośrednio wpływa na pozycję konkurencyjną banku – 33,44% (208 respondentów),
- nie, uważam, że lojalność klientów nie ma wpływu na pozycję konkurencyjną banku – 4,02% (25 respondentów),
- nie mam zdania – 6,27% (39 respondentów).

Wyniki analizy wyników badań empirycznych są optymistyczne dla przedsiębiorstw bankowych w Polsce. 90,19% klientów jest zadowolonych ze współpracy ze swoim bankiem. Średnia subiektywna ocena lojalności klientów wobec banków wynosi 8,20 (w skali od 0 do 10), co również jest bardzo wysokim wynikiem. Co czwarty klient banku w Polsce czuje się związany na tyle ze swoim bankiem, że nie zamierza rezygnować ze współpracy z nim, a jedynie niecałe 2% klientów deklaruje, że często zmienia banki poszukując najlepszych ofert.

## Uwagi końcowe

Lojalność i satysfakcja klientów niewątpliwie stanowią czynniki sukcesu przedsiębiorstw bankowych na rynku finansowym, ale są też ważnym element budowania przewagi konkurencyjnej banku. Sami klienci potwierdzają to w swoich opiniach (55,27% respondentów twierdzi, że lojalność ma duży wpływ na pozycję konkurencyjną, a 33,44% respondentów jest zdania, że w sposób pośredni na nią wpływa). Osiągnięcie wysokiego poziomu lojalności klientów banku to jednak bardzo trudne zadanie, nie tylko ze względu na charakter współczesnego rynku finansowego (ciągłe zmiany, turbulencje, globalizacja), ale przede wszystkim ze względu na czasochłonność tego procesu. Klient lojalny wobec banku to taki klient, który nie zraził się do banku, proponowana mu oferta spełnia jego oczekiwania, może liczyć na pomoc w trudnościach związanych z obsługą bankową, a przede wszystkim utożsamia się z bankiem.

## Literatura

- Altcorn J. (2004), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa.
- Bednarska-Olejniczak D. (2010), *Private banking – marketing, jakość, sprzedaż*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Flejterski S., Pettersen M. (2012), *Późne wejście naśladowcy na polski rynek bankowo-finansowy. Przypadek Alior Banku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 689, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 50, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (1996), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Harasim J. (2004), *Strategie marketingowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Harasim J. (2005), *Bankowość detaliczna w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Jonas A. (2002), *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.
- Lymbersky Ch. (2008), *Market Entry Strategies*, Management Laboratory Press, Hamburg.
- Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Sikora D., Kulczycki A. (2008), *Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa
- Sudoł S., Szymczak J., Haffer M. (2000), *Marketingowe testowanie produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szarucki M. (2011), *Interpretacja sukcesu przedsiębiorstwa*, [http://nig.creatywni.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=434:interpretacja-sukcesu-przedsiębiorstwa&catid=39:artykuly&Itemid=108](http://nig.creatywni.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=434:interpretacja-sukcesu-przedsiębiorstwa&catid=39:artykuly&Itemid=108) (8.04.2015).
- Współczesna bankowość* (2010), red. M. Zaleska, Difin, Warszawa.

### CUSTOMER LOYALTY AND SATISFACTION AS SUCCESS FACTORS AND TOOLS TO BUILD A COMPETITIVE ADVANTAGE OF A BANKING ENTERPRISE IN THE FINANCIAL MARKET

**Abstract:** *Purpose* – The aim of the article is to indicate customer loyalty and satisfaction as important success factors of a banking enterprise and as tools to build a competitive advantage in the financial market. *Design/methodology/approach* – The study included the following research methods: the critical literature analysis, the document research method, the diagnostic survey method (a scenario method) and the method of comparative analysis.

*Findings* – The diagnostic survey method revealed high importance of customer loyalty in building competitive advantage of banking enterprises in the financial market.

*Originality/value* – The developer methodology allowed the determination of customer loyalty and satisfaction as an important success factors of a banking enterprise and as tools to build a competitive advantage in the financial market.

**Keywords:** loyalty, satisfaction, banking sector, banking enterprise, success factors, competitive advantage

## Cytowanie

Pettersen-Sobczyk M. (2015), *Lojalność i satysfakcja klientów jako czynniki sukcesu oraz narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw bankowych na rynku finansowym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 619–629; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

