Ocena satysfakcji klienta jako element zarządzania jakością usług bankowych z wykorzystaniem metody CSI na przykładzie PKO BP

Maja Hańczuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 85712@student.pb.edu.pl

Urszula Kobylińska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: u.kobylinska@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0013

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę badania satysfakcji klienta jako kluczowego czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach dynamicznie zmieniającej się gospodarki. Podkreślono rolę budowania trwałych relacji z klientami oraz wykorzystania ich opinii w doskonaleniu jakości usług. Szczególną uwagę poświęcono metodzie CSI jako kluczowemu narzędziu oceny jakości usług. Celem badania było określenie poziomu satysfakcji klientów banku PKO BP oraz identyfikacja ewentualnych różnic w postrzeganiu jakości usług. Badanie przeprowadzono metodą ankietową wśród 104 respondentów. Przeprowadzone badanie wykazało bardzo wysoki poziom satysfakcji klientów banku PKO BP, czego potwierdzeniem jest wartość wskaźnika CSI na poziomie 77,6%. Analiza NPS wskazała na dominację klientów neutralnych, co sugeruje potencjał do zwiększenia lojalności i skłonności do rekomendacji usług. Badanie potwierdziło również istnienie istotnych różnic w ocenie wybranych aspektów jakości usług w zależności od cech demograficznych respondentów, co podkreśla zasadność dalszej personalizacji działań banku.

Słowa kluczowe

jakość usług, CSI, satysfkacja klienta

Wstęp

Współczesna gospodarka charakteryzuje się wysoką dynamiką zmian, rosnącą konkurencją oraz coraz większymi wymaganiami klientów wobec jakości oferowanych produktów i usług. W tych warunkach kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw staje się nie tylko pozyskiwanie nowych klientów, lecz przede wszystkim ich utrzymanie poprzez budowanie trwałych relacji opartych na zaufaniu i satysfakcji. Szczególne znaczenie zagadnienie to ma w sektorze bankowym, gdzie relacje z klientami mają długookresowy charakter, a jakość obsługi oraz bezpieczeństwo usług odgrywają fundamentalną rolę.

Satysfakcja klienta jest obecnie postrzegana jako jeden z najważniejszych wskaźników oceny efektywności funkcjonowania organizacji usługowych. Jej poziom wpływa bezpośrednio na lojalność klientów, skłonność do ponownego korzystania z oferty oraz rekomendowania usług innym użytkownikom. W związku z tym banki coraz częściej wykorzystują usystematyzowane metody badawcze, które umożliwiają monitorowanie opinii klientów oraz identyfikację obszarów wymagających doskonalenia. Jednym z popularnych i praktycznych narzędzi pomiaru satysfakcji klientów jest Customer Satisfaction Index (CSI), pozwalający na syntetyczną ocenę jakości usług z perspektywy odbiorcy.

Pomimo szerokiego zastosowania metody CSI w praktyce zarządczej, w literaturze naukowej wciąż zauważalny jest niedobór aktualnych badań empirycznych dotyczących poziomu satysfakcji klientów banków w Polsce, zwłaszcza w kontekście dynamicznego rozwoju bankowości elektronicznej i mobilnej. Dodatkowo niewiele analiz uwzględnia zróżnicowanie ocen klientów ze względu na ich cechy demograficzne i społeczno-zawodowe, co ogranicza możliwość pełniejszego zrozumienia ich oczekiwań.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania, celem niniejszego artykułu było określenie poziomu satysfakcji klientów banku PKO BP z wykorzystaniem metody Customer Satisfaction Index oraz identyfikacja kluczowych obszarów wymagających poprawy.

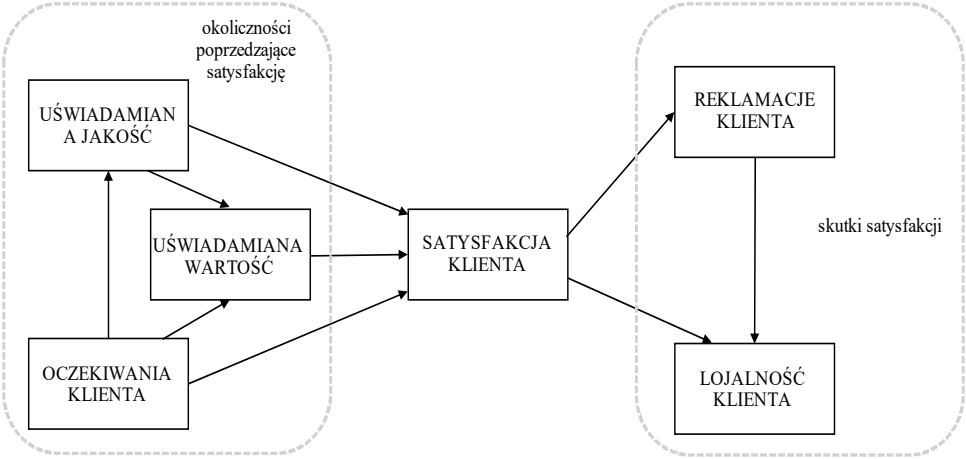
1. Przegląd literatury

W literaturze przedmiotu satysfakcja klienta jest uznawana za jedno z kluczowych zagadnień współczesnego zarządzania jakością oraz marketingu usług. Jej znaczenie szczególnie wzrosło od lat 80. i 90. XX wieku, kiedy nasilająca się konkurencja oraz kryzysy gospodarcze wymusiły na przedsiębiorstwach odejście od

orientacji produktowej na rzecz orientacji na klienta [Abbas, 2023, s. 68-69]. Satysfakcja klienta zaczęła być postrzegana nie tylko jako efekt uboczny działalności przedsiębiorstwa, lecz jako strategiczny zasób wpływający na stabilność finansową, lojalność odbiorców oraz długookresową przewagę konkurencyjną [Gąsior, 2019, s. 13-14].

Analiza literatury wskazuje na brak jednej, uniwersalnej definicji satysfakcji klienta, co wynika z jej wielowymiarowego i subiektywnego charakteru [Malinowska i Szymańska-Brałkowska, 2021, s. 30-32]. Najczęściej satysfakcja definiowana jest jako rezultat porównania oczekiwań klienta wobec usługi z jej faktycznie postrzeganą jakością. Klasyczne ujęcie Olivera traktuje satysfakcję jako ocenę doświadczeń konsumenta powstającą w trakcie i po zakończeniu procesu świadczenia usługi [Gąsior, 2019, s. 13-14]. Inni autorzy podkreślają znaczenie czynników psychologicznych, emocjonalnych oraz poznawczych [Shaikh, 2024, s. 1081-1082].

W typowym kontekście organizacyjnym satysfakcja klienta jest pojęciem szeroko omawianym, a jej znacznie nieustannie rośnie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Jest psychologicznym stanem emocjonalnym, który pojawia się po zakupie i konsumpcji produktu lub usługi, będąc wypadkową subiektywnego porównania oczekiwań i doświadczeń nabywcy [Bill i Riak, 2022, s. 75-76]. Satysfakcja bywa także określana skutkiem jakości uświadomionej i tego co klient ocenia jako wartość poprzez porównanie z określonymi wymaganiami. Wyniki tej satysfakcji potrafią być pozytywne - skutkujące lojalnością oraz pejoratywne - skutkujące reklamacjami (rys. 1).



Rys. 1. Schemat mechanizmu powstawania satysfakcji klienta Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kowalik, Klimecka-Tatar, 2018, s. 35].

Poziom zadowolenia jest charakteryzowany również jako skutek różnicy cech usługi spostrzeganych przez klienta a jego oczekiwaniami, co w konsekwencji prowadzi do określenia doświadczania zadowolenia na trzech poziomach:

1) niezadowolenia – usługa nie odpowiada;
2) zadowolenia – spełnienie wymogów konsumenta;
3) wysokiego zadowolenia – oprócz spełnienia oczekiwań usługa posiadała inne pozytywne cechy.

W literaturze wyróżnia się satysfakcję transakcyjną oraz satysfakcję skumulowaną, będącą wynikiem długookresowych doświadczeń klienta z danym przedsiębiorstwem. Szczególnie ta druga perspektywa ma istotne znaczenie w badaniach sektora usług, w tym bankowości, gdzie relacja z klientem ma charakter długotrwały [Gołąb-Andrzejczak i Badzińska, 2015, s. 4].

Z uwagi na znaczenie satysfakcji klienta dla wyników przedsiębiorstwa, w literaturze wykształcił się szeroki wachlarz metod jej pomiaru. Do najczęściej stosowanych należą SERVQUAL, Net Promoter Score oraz Customer Satisfaction Index [Dudziak, Stoma i Zając, 2022, s.2-3]. CSI umożliwia syntetyczną ocenę poziomu satysfakcji poprzez uwzględnienie ocen poszczególnych atrybutów usług oraz ich znaczenia dla klienta [Dudziak, Rdzeń i Stoma, 2018, s. 502].

Customer Satisfaction Index jest jedną z najczęściej wykorzystywanych metod ilościowych w badaniach satysfakcji klienta. Jej geneza sięga końca XX wieku i związana jest z rozwojem narodowych oraz międzynarodowych indeksów satysfakcji [Pacana, 2019, s.66]. Istotą metody CSI jest pomiar satysfakcji klientów względem kluczowych atrybutów usługi oraz przypisanie im wag odzwierciedlających ich znaczenie [Boniello i Ferrentino, 2018, s. 23-45].

W sektorze bankowym CSI znajduje szczególne zastosowanie, umożliwiając identyfikację mocnych i słabych stron jakości usług, monitorowanie zmian oczekiwań klientów oraz wspieranie decyzji strategicznych. Regularne stosowanie wskaźnika CSI pozwala bankom budować trwałe relacje z klientami oraz wzmacniać swoją pozycję konkurencyjną. [Zhao, Noman i Hassan, 2023, s. 551].

Podstawą badań jest kwestionariusz ankietowy, który jest standaryzowany, więc umożliwia dostosowanie się do wszelkich problemów [Pacana, 2019, s. 66]. Zaczyna się go tworzyć poprzez określenie kryteriów danej satysfakcji konsumentów dzięki wywiadowi grupowemu bądź indywidualnemu i przyporządkowanie ich poprzez hierarchie, np. w wybranej skali Likerta. Poprzez wyodrębnienie grupy respondentów na podstawie potrzeb badawczych oraz analizowanego przedsiębiorstwa i ich usług oraz indywidualnych jej uwarunkowań [Hall, 2013, s. 55]. Przed udostępnieniem ankiety grupie respondentów należy ją odpowiednio przygotować, na przykład w sposób widoczny w tabeli 1. oraz określić parametry opisujące daną usługę w kolumnie „wymiar obsługi klienta". Ilość zawartych parametrów oraz

czynników jest dowolna, ale należy mieć na uwadze fakt, aby były w odpowiedni i jasny sposób przedstawione oraz pomogły w uzyskaniu wszelkich potrzebnych odpowiedzi [Pacana, 2019, s. 66].

Tab. 1. Przykładowy kwestionariusz ankietowy do badania CSI

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY – CSI												
Średnia ocena kryterium	Zadowolenie					Wymiar obsługi klienta	Znaczenie					Średnia waga
	Bardzo niezadowolony	niezadowolony	neutralny	zadowolony	Bardzo zadowolony		Bardzo małe	małe	przeciętne	duże	Bardzo duże	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pacana, 2019, s. 66].

Po zebraniu odpowiedniej ilości odpowiedzi przechodzi się do następnej części, którą są wyliczenia. Na podstawie odpowiednio zbudowanego kwestionariusza możliwe jest ustalenie wskaźnika CSI poprzez policzenie średniej ocen (tj. kolumna zadowolenie) z kryterium oraz średniej wagi (tj. kolumna znaczenie). Na tym kończą się podstawowe metody kalkulacji, ale często wzbogaca się je o dodatkowe obliczenia, czyli wagi względnej oraz procentowego wskaźnika CSI, za użyciem następujących wzorów, w następujący sposób [Malinowska i Szymańska-Brałkowska, 2021, s. 96-98]:

$$CSI = \sum_{i=1}^{n} w_i o_i$$

$$CSI_{max} = \sum_{i=1}^{n} w_i o_{i\,max}$$

$$CSI\% = \frac{CSI}{CSI_{max}}$$

gdzie:
n - liczba ocenianych obszarów,
w_i - średnia waga elementów obsługi klienta,
o_i - średnia ocen elementów obsługi klienta.

Wartość wskaźnika CSI określa na jakim poziomie znajduje się satysfakcja klienta aktualnie, a wskaźnik CSI_{max} ukazuje wynik o stopniu satysfakcji poprzez odniesienie go do maksymalnej wartości uzyskanej w badaniu [Malinowska i Szymańska-Brałkowska, 2021, s.66]. W celu analizy oraz interpretacji procentowych wartości wskaźnika CSI% korzysta się z rozdzielnika przedstawionego w tabeli 2, który pozwala na ustalenie umownego poziomu satysfakcji konsumentów [Pacana, 2019, s. 68-69].

Tab. 2. Tabela interpretacji wartości Customer Satisfaction Index wyrażonej w procentach

Przedział wartości CSI (%)	Ocena wskaźnika
0-40%	Klient bardzo niezadowolony
40-60%	Klient niezadowolony
60-75%	Klient średnio zadowolony
75-90%	Klient zadowolony
90-100%	Klient bardzo zadowolony

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pacana, 2019, s.66].

Na podstawie przeprowadzonych badań również warto określić lojalność klienta wobec badanego przedsiębiorstwa poprzez policzenie iloczynu wartości wskaźnika CSI oraz średniej oceny skłonności do ponownego skorzystania z usługi i skłonności do polecenia usług innym.

Pomimo szerokiego wykorzystania metody Customer Satisfaction Index w praktyce biznesowej, w literaturze naukowej nadal brakuje aktualnych, empirycznych badań dotyczących poziomu satysfakcji klientów banków działających w Polsce, zwłaszcza w kontekście dynamicznych zmian technologicznych, digitalizacji usług oraz rosnących oczekiwań klientów. Dotychczasowe badania często koncentrują się na ogólnym poziomie satysfakcji klientów, pomijając pogłębioną analizę znaczenia poszczególnych atrybutów jakości usług (np. kompetencje personelu, dostępność kanałów zdalnych, bezpieczeństwo, obsługa reklamacji) oraz ich relatywnego wpływu na końcowy wynik CSI.

Autorki, dostrzegając wskazane w literaturze luki badawcze, podjęły próbę ich wypełnienia poprzez empiryczną analizę poziomu satysfakcji klientów banku z wykorzystaniem metody Customer Satisfaction Index, z uwzględnieniem zróżnicowania respondentów oraz identyfikacji kluczowych obszarów wymagających doskonalenia.

2. Metodyka badań

Głównym celem badania była ocena poziomu satysfakcji klientów PKO BP oraz wskazanie obszarów wymagających usprawnienia. Cele szczegółowe obejmowały analizę metod pomiaru satysfakcji klienta w usługach bankowych oraz sprawdzenie, czy zmienne demograficzne takie jak płeć, wiek, status zawodowy i miejsce zamieszkania różnicują ocenę usług banku.

Badanie miało charakter ilościowy, a podstawowym narzędziem pomiarowym był kwestionariusz ankietowy przygotowany w Formularzach Google. Zestaw pytań opracowano na podstawie literatury przedmiotu, identyfikując najważniejsze czynniki wpływające na satysfakcję użytkowników usług bankowych. W ankiecie uwzględniono następujące obszary oceny:

- dbałość o klienta,
- kompetencje personelu,
- bezpieczeństwo i ochrona danych,
- intuicyjność obsługi aplikacji elektronicznej,
- wysokość opłat w stosunku do jakości usług,
- łatwość kontaktu z bankiem,
- personalizacja oferty,
- rozwiązywanie problemów i reklamacji,
- dostępność informacji o produktach i usługach,
- programy lojalnościowe i rabatowe,
- intuicyjność i nowoczesność rozwiązań,
- dostępność bankomatów.

Respondenci oceniali każdy z czynników pod względem jego znaczenia oraz stopnia realizacji przez PKO BP, wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta. Kwestionariusz obejmował również pytania metryczkowe dotyczące płci, wieku, miejsca zamieszkania i statusu zawodowego, a także pytanie o długość korzystania z usług banku. W narzędziu znalazło się również pytanie mierzące skłonność do polecenia usług banku, które umożliwiło wyliczenie wskaźnika Net Promoter Score (NPS) oraz pytanie otwarte dotyczące propozycji zmian w obsłudze klienta, które respondenci mogli wypełnić dobrowolnie.

Zastosowano technikę badawczą CAWI, co umożliwiło standaryzację pytań oraz łatwy dostęp do ankiety. Kwestionariusz udostępniano za pomocą mediów społecznościowych, takich jak Facebook, Messenger czy Instagram, co pozwoliło na szybkie dotarcie do szerokiego grona odbiorców. Uczestnicy badania byli informowani o jego celu przed przystąpieniem do wypełniania ankiety.

Zbieranie danych trwało od 7 kwietnia do 14 maja 2025 roku. Otrzymane odpowiedzi zakodowano i poddano analizie przy użyciu programu Excel oraz języka programowania Python.

3. Wyniki badań

Analizę rozpoczęto od ustalenia, jak długo respondenci korzystają z usług banku PKO BP (tabela 3). Najliczniejszą grupę stanowili klienci z doświadczeniem 1-5 lat (38,5%) oraz 6-10 lat (30,8%). Mniejszy udział miały osoby korzystające z banku 11–15 lat (14,4%), natomiast najmniej klientów wskazało okres krótszy niż rok (8,6%) lub powyżej 15 lat (7,7%).

Tab. 3. Respondenci według czasu korzystania z usług banku PKO BP

Czas korzystania z usług banku PKO BP	N	N %
Mniej niż 1 rok	9	8,6
1-5 lat	40	38,5
6-10 lat	32	30,8
11-15 lat	15	14,4
Powyżej 15 lat	8	7,7
Ogółem	104	100

Źródło: opracowanie własne na postawie przeprowadzonych badań.

Kolejny etap badań obejmował ocenę znaczenia i jakości poszczególnych elementów obsługi zgodnie z metodą Customer Satisfaction Index (tab. 4). Wartości średnie dotyczące ważności mieściły się w zakresie 3,93–4,42, natomiast oceny realizacji - 3,65-4,14. Wszystkie oceniane obszary charakteryzowały się niższą oceną niż przypisana im waga, co świadczy o występowaniu luki satysfakcji. Najmniejsze różnice pojawiły się przy dostępności informacji, wykorzystaniu aplikacji, dbałości o klienta, wysokości opłat oraz dostępności bankomatów. Największe luki dotyczyły rozwiązywania problemów, kompetencji obsługi oraz kontaktu z bankiem.

Klienci najwyżej wartościowali bezpieczeństwo danych, łatwość kontaktu z bankiem oraz kompetencje pracowników. Najmniej istotne okazały się programy lojalnościowe i dopasowanie oferty. Najwyżej oceniono bezpieczeństwo usług oraz dostępność informacji, zaś najniżej wskazywano indywidualizację ofert i programy rabatowe.

Tab. 4. Struktura odpowiedzi respondentów w oparciu o metodę CSI

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY - CSI												
Średnia ocena kryterium	**Zadowolenie**					**Wymiar obsługi klienta**	**Znaczenie**					**Średnia waga**
	Zdecydowanie negatywnie	Negatywnie	Neutralnie	Pozytywnie	Zdecydowanie pozytywnie		Zupełnie nie istotne	Nie istotne	Przeciętne	Istotne	Bardzo istotne	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
3,9	0	5	25	49	25	**Dbałość o klienta**	0	3	12	55	34	4,15
3,87	0	6	32	36	30	**Kompetencje personelu**	0	2	21	32	49	4,23
4,14	0	5	21	32	46	**Bezpieczeństwo i ochrona danych**	0	2	16	22	64	4,42
3,91	2	7	22	40	33	**Intuicyjność obsługi aplikacji elektronicznej**	1	4	19	44	36	4,06
3,88	1	6	25	45	27	**Wysokość opłat w stosunku do jakości usług**	1	4	24	35	40	4,05
3,93	0	7	26	38	33	**Łatwość kontaktu z bankiem**	1	1	20	28	54	4,28
3,65	2	15	21	45	21	**Personalizacja oferty**	3	3	22	45	31	3,94
3,77	3	8	25	42	26	**Rozwiązywanie**	0	4	12	43	45	4,19

						problemów i reklamacji						
4,06	2	9	23	37	33	**Dostępność informacji o produktach i usługach**	0	7	16	43	38	4,07
3,68	1	13	29	36	25	**Programy lojalnościowe i rabatowe**	1	9	20	40	34	3,93
3,75	0	12	24	46	22	**Intuicyjność i nowoczesność rozwiązań**	1	5	16	45	37	4,07
3,99	2	7	23	30	42	**Dostępność bankomatów**	4	3	17	37	45	4,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

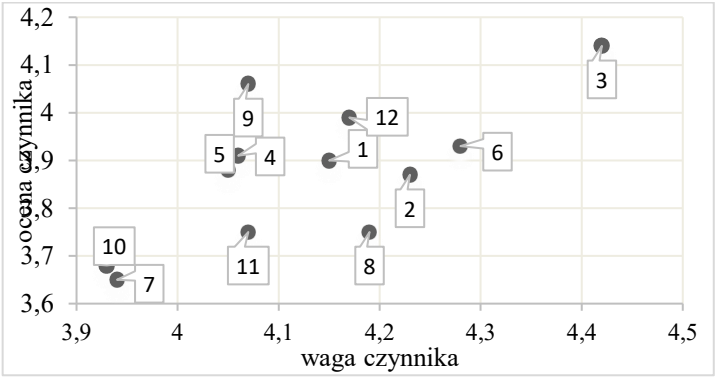
Tab. 5. Wyniki badania Customer Satisfaction Index usług banku PKO BP

Lp.	Aspekt	ocena czynnika	waga czynnika	waga względna	$w_i o_i$	$w_i o_{i\,max}$
1.	Dbałość o klienta	3,9	4,15	0,084	0,328	0,420
2.	Kompetencje personelu	3,87	4,23	0,086	0,333	0,430
3.	Bezpieczeństwo i ochrona danych	4,14	4,42	0,089	0,368	0,445
4.	Intuicyjność obsługi aplikacji elektronicznej	3,91	4,06	0,082	0,321	0,410
5.	Wysokość opłat w stosunku do jakości usług	3,88	4,05	0,082	0,318	0,410
6.	Łatwość kontaktu z bankiem	3,93	4,28	0,087	0,342	0,435
7.	Personalizacja oferty	3,65	3,94	0,080	0,292	0,400
8.	Rozwiązywanie problemów i reklamacji	3,75	4,19	0,085	0,319	0,425

Lp.	Aspekt	ocena czynnika	waga czynnika	waga względna	$w_i o_i$	$w_i o_{i\,max}$
9.	Dostępność informacji o produktach i usługach	4,06	4,07	0,082	0,333	0,410
10.	Programy lojalnościowe i rabatowe	3,68	3,93	0,080	0,294	0,400
11.	Intuicyjność i nowoczesność rozwiązań	3,75	4,07	0,082	0,308	0,410
12.	Dostępność bankomatów	3,99	4,17	0,084	0,335	0,420
			Suma: 49,39		CSI = 3,891	CSI_{max} = 5,015
					CSI% = 77,6%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki CSI przedstawione w tabeli 5 potwierdzają wysoki poziom satysfakcji klientów. Ostateczny wskaźnik CSI wyniósł 3,891, co w ujęciu procentowym daje 77,6%. Wynik ten można interpretować jako ogólnie pozytywny, wskazujący na dobrą ocenę usług bankowych.



Rys. 2. Podział oceny i wagi czynników Customer Satisfaction Index (numery na mapie odpowiadają zmiennym zawartym w tabeli 5) Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 2 zilustrowano macierz jakości, pozwalającą identyfikować obszary wymagające utrzymania lub poprawy. Do mocnych stron zaliczono bezpieczeństwo, dostępność informacji, dbałość o klienta, łatwość kontaktu z bankiem oraz dostępność bankomatów. Wśród obszarów wymagających intensyfikacji działań znalazły

się kompetencje pracowników oraz proces reklamacyjny. Elementy mało istotne i nisko oceniane to takie jak personalizacja oferty i programy lojalnościowe, wskazują na mniejsze znaczenie tych aspektów dla klientów.



Rys. 3. Graficzne przedstawienie poziomu Net Promotor Score Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu oceny skłonności klientów do polecania usług banku zastosowano metodę Net Promoter Score. Średnia ocen wyniosła 7,45 (rys. 3), co sugeruje pozytywne nastawienie klientów. Jednak analiza struktury odpowiedzi (tab. 6) pokazała, że proporcje promotorów i krytyków są zbliżone, odpowiednio 25% i 25,96%. W rezultacie wskaźnik NPS ma wartość -1, co świadczy o braku znaczącej przewagi entuzjastów nad osobami niezadowolonymi (tab. 7).

Tab. 6. Struktura chęci udostępnienia usług Banku PKO BP innym

Net Promotor Score	N	N %	∑	∑ %	Grupa
1	0	0	27	25,96	Krytycy
2	0	0			
3	1	0,96			
4	3	2,89			
5	8	7,69			
6	15	14,42			
7	25	24,04	51	49,04	Pasywni
8	26	25			
9	13	12,5	26	25	Promotorzy
10	13	12,5			
Ogółem	104	100	104	100	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 7. Wyniki metody Net Promotor Score na podstawie odpowiedzi respondentów

Net Promotor Score	Ratio
% Promotorzy - % Krytycy	Promotorzy/Krytycy
-1	0,96

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W pytaniu otwartym część respondentów (11,54%) zaproponowała działania usprawniające funkcjonowanie banku. Najczęściej wskazywano konieczność podnoszenia kwalifikacji personelu, zwiększenie dostępności lokat, skrócenie czasu oczekiwania, rozszerzenie darmowych wypłat w bankomatach, ograniczenie kontaktów telefonicznych realizowanych przez boty oraz uproszczenie procedur reklamacyjnych. Sugestie te są spójne z obszarami, które w analizie CSI otrzymały najniższe noty.

Do zbadania różnic w ocenie czynników zastosowano test Kruskala–Wallisa (tab. 7 i 8). Uwzględniono zmienne demograficzne: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, status zawodowy i okres korzystania z usług banku.

Analiza wykazała istotne statystycznie różnice w postrzeganiu ważności niektórych elementów:

- Kobiety i mężczyźni różnie oceniali m.in. dbałość o klienta, intuicyjność aplikacji oraz programy lojalnościowe;
- Miejsce zamieszkania istotnie wpływało na ocenę łatwości kontaktu i dostępności bankomatów;
- Status zawodowy różnicował oceny wysokości opłat;
- Czas korzystania z banku wpływał na postrzeganie łatwości kontaktu.

Tab. 7. Wyniki testów Kruskala-Wallisa ze względu na odpowiedzi dotyczycących istotności czynników

Czynniki istotności	Płeć		Wiek		Miejsce zamieszkania		Status zawodowy		Długość korzystania z usług banku	
	H	p	H	p	H	p	H	p	H	p
Dbałość o klienta	6.214	0.0447	4.242	0.5151	3.373	0.3376	11.408	0.0765	8.170	0.0855
Kompetencje personelu	4.064	0.1310	2.600	0.7614	7.661	0.0536	5.114	0.5293	1.545	0.8187
Bezpieczeństwo i ochrona danych	5.069	0.0793	2.710	0.7446	2.299	0.5128	5.200	0.5185	1.175	0.8823
Intuicyjność obsługi aplikacji elektronicznej	7.290	0.0261	6.710	0.2431	1.290	0.7316	10.335	0.1112	7.342	0.1189

Czynniki istotności	Płeć		Wiek		Miejsce zamieszkania		Status zawodowy		Długość korzystania z usług banku	
	H	p	H	p	H	p	H	p	H	p
Wysokość opłat w stosunku do jakości usług	5.301	0.0706	4.422	0.4904	0.929	0.8184	13.526	0.0354	0.666	0.9554
Łatwość kontaktu z bankiem	3.184	0.2035	2.356	0.7981	9.480	0.0235	4.165	0.6544	10.471	0.0332
Personalizacja oferty	5.174	0.0753	9.037	0.1076	4.448	0.2169	7.696	0.2612	2.547	0.6362
Rozwiązywanie problemów i reklamacji	6.366	0.0415	3.653	0.6004	3.633	0.3039	3.686	0.7190	6.081	0.1931
Dostępność informacji o produktach i usługach	0,175	0.9164	2.723	0.7425	5.730	0.1255	6.991	0.3217	2.775	0.5961
Programy lojalnościowe i rabatowe	6.491	0.0389	4.129	0.5310	0.272	0.9652	8.443	0.2074	1.730	0.7853
Innowacyjność i nowoczesność rozwiązań	1.446	0.4854	1.459	0.9177	1.445	0.6950	2.772	0.8369	3.717	0.4456
Dostępność bankomatów	2.520	0.2836	3.924	0.5605	9.866	0.0197	9.482	0.1482	2.070	0.7228

zauważone istotne różnice w odpowiedziach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Natomiast istotne statystycznie różnice w ocenie jakości usług odnotowano wyłącznie w przypadku czynnika dotyczącego kompetencji pracowników. Analiza wskazała, że sposób postrzegania poziomu przygotowania merytorycznego i umiejętności obsługowych personelu różnił się w zależności od miejsca zamieszkania respondentów. Klienci mieszkający w większych miastach oceniali kompetencje pra-

cowników nieco niżej, co może wynikać z ich wyższych oczekiwań, większej częstotliwości korzystania z usług bankowych oraz porównywania doświadczeń między różnymi placówkami. Z kolei osoby zamieszkujące mniejsze miejscowości i tereny wiejskie częściej wyrażały bardziej pozytywne opinie, co można wiązać z bardziej spersonalizowaną obsługą oraz mniejszym obciążeniem pracowników w lokalnych oddziałach. Wynik ten sugeruje, że percepcja kompetencji personelu jest wrażliwa na lokalny kontekst funkcjonowania placówek bankowych i powinna stanowić istotny kierunek działań doskonalących.

Tab. 8. Wyniki testów Kruskala-Wallisa ze względu na odpowiedzi dotyczycących oceny czynników

Czynniki oceny	Płeć		Wiek		Miejsce zamieszkania		Status zawodowy		Długość korzystania z usług banku	
	H	p	H	p	H	p	H	p	H	p
Dbałość o klienta	1.694	0.4287	6.197	0.2875	2.309	0.5108	6.497	0.3699	6.806	0.1465
Kompetencje personelu	1.327	0.5151	5.536	0.3540	9.633	0.0220	10.879	0.0922	2.738	0.6026
Bezpieczeństwo i ochrona danych	4.779	0.0917	2.537	0.7709	1.461	0.6912	2.699	0.8456	6.135	0.1893
Intuicyjność obsługi aplikacji elektronicznej	5.116	0.0775	2.601	0.7613	7.742	0.0517	9.478	0.1484	0.524	0.9711
Wysokość opłat w stosunku do jakości usług	1.719	0.4233	6.161	0.2909	1.449	0.6941	7.057	0.3156	8.688	0.0694
Łatwość kontaktu z bankiem	1.565	0.4574	4.220	0.5182	0.308	0.9585	3.536	0.7391	5.190	0.2684
Personalizacja oferty	2.578	0.2756	3.075	0.6884	2.503	0.4748	3.998	0.6769	3.846	0.4273

Czynniki oceny	Płeć		Wiek		Miejsce zamieszkania		Status zawodowy		Długość korzystania z usług banku	
	H	p	H	p	H	p	H	p	H	p
Rozwiązywanie problemów i reklamacji	3.330	0.1892	6.835	0.2332	1.957	0.5814	5.130	0.5772	5.256	0.2620
Dostępność informacji o produktach i usługach	4.395	0.1111	3.117	0.6819	3.047	0.3485	6.257	0.3950	4.966	0.2908
Programy lojalnościowe i rabatowe	2.709	0.2581	5.319	0.3782	0.996	0.8022	6.952	0.3253	2.846	0.5840
Innowacyjność i nowoczesność rozwiązań	3.786	0.1506	2.939	0.7094	4.503	0.2120	7.684	0.2622	2.137	0.7105
Dostępność bankomatów	2.865	0.2387	4.089	0.5366	1.657	0.6465	1.487	0.9604	4.843	0.3038

zauważone istotne różnice w odpowiedziach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowując, badanie wskazuje na wysoki ogólny poziom satysfakcji klientów PKO BP. Największych usprawnień wymagają obszary związane z obsługą reklamacji oraz jakością wsparcia pracowników. Wynik NPS pokazuje jednak, że mimo pozytywnego odbioru usług bank nie posiada wyraźnej przewagi promotorów nad krytykami, co sugeruje konieczność wzmocnienia działań budujących lojalność klientów. Testy statystyczne potwierdziły istnienie częściowych różnic między grupami demograficznymi, jednak większość ocen pozostawała względnie jednorodna.

4. Dyskusja wyników

Wyniki badań wskazują, że klienci PKO Banku Polskiego oceniają ogólny poziom satysfakcji bardzo wysoko. Wartość wskaźnika CSI wyniosła 77,6%, co świadczy o dobrym dopasowaniu usług do oczekiwań klientów. Najmocniejszą stroną banku pozostaje bezpieczeństwo oraz skuteczna ochrona danych, te elementy te uzyskały najwyższe oceny i były uznawane za szczególnie istotne.

W obszarach wymagających poprawy najczęściej wskazywano aspekty związane z obsługą pracowników. Kompetencje personelu oraz łatwość kontaktu z bankiem oceniono jedynie na poziomie przeciętnym, mimo ich wysokiej ważności dla klientów. W sytuacjach problemowych, takich jak reklamacje, braki e szczególnie wpływają na odbiór jakości usług. Proces rozwiązywania reklamacji oraz obsługa zgłaszanych problemów również nie osiągnęły wysokich ocen, więc realne jest sądzić, iż klienci oczekują sprawniejszego i bardziej przejrzystego postępowania.

Do czynników wymagających dalszego doskonalenia należą również obsługa aplikacji oraz nowoczesność rozwiązań cyfrowych. Choć ich ważność oceniono umiarkowanie wysoko, poziom satysfakcji pozostaje średni, co wskazuje na potrzebę dalszego rozwijania funkcjonalności i intuicyjności kanałów elektronicznych. Jednocześnie dobrze oceniono dostępność informacji o ofercie banku oraz dostępność bankomatów i te elementy te uzyskały zarówno wysoką ocenę, jak i wysoką istotność.

Nieco słabiej wypadają czynniki związane z atrakcyjnością cenową usług. Personalizacja oferty, programy lojalnościowe czy rabaty nie spełniają oczekiwań klientów, co wpływa na ogólny wizerunek banku jako instytucji mało konkurencyjnej cenowo.

Pomimo wysokich wyników w obszarze bezpieczeństwa bank powinien konsekwentnie rozwijać technologie zabezpieczające dane, gdyż obszar ten stanowi kluczowy fundament zaufania klientów. Największe wyzwania dotyczą jednak obszaru pracowniczego, gdzie zasadnym działaniem byłoby wprowadzenie cyklicznych szkoleń z zakresu komunikacji, obsługi trudnych sytuacji, reklamacji czy wiedzy produktowej. Szkolenia prowadzone w formie warsztatów, z udziałem ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych, mogłyby poprawić zarówno jakość obsługi, jak i satysfakcję samych pracowników. Warto rozważyć program mentoringu, w którym doświadczeni pracownicy wspierają nowych członków zespołu.

Istotnym kierunkiem rozwoju jest poprawa kanałów kontaktu z bankiem. Wydłużenie godzin pracy infolinii i czatu online, zwiększenie liczby konsultantów oraz wdrażanie inteligentnych chatbotów mogłoby znacząco usprawnić komunikację i skrócić czas oczekiwania. Wszystkie zgłoszenia powinny być rejestrowane w jednolitym systemie, co pozwoli na sprawniejsze zarządzanie obsługą i monitorowanie jakości.

W zakresie obsługi reklamacji rekomenduje się wprowadzenie maksymalnego czasu rozpatrywania zgłoszeń, np. pięciu dni roboczych, oraz stosowanie automatycznych powiadomień o postępie sprawy. Kluczowe jest również uproszczenie języka komunikatów i stosowanie ujednoliconych szablonów. Warto każdej sprawie

przypisać osobę odpowiedzialną, co poprawi przejrzystość i poczucie kontroli po stronie klientów.

W obszarze cyfrowym konieczne jest regularne przeprowadzanie audytów aplikacji mobilnej i strony internetowej. Pozwoli to identyfikować bariery użyteczności i wprowadzać ulepszenia dotyczące nawigacji oraz dostępności informacji. Przejrzyste prezentowanie opłat, warunków usług i ofert zwiększy zrozumiałość dla różnych segmentów klientów. W aplikacji warto wdrożyć nowe funkcje, takie jak powiadomienia o ofertach, statusie spraw czy saldzie punktów lojalnościowych.

Zwiększenie personalizacji oferty mogłoby opierać się na analizie danych behawioralnych klientów, takich jak aktywność transakcyjna, korzystanie z usług czy ważne wydarzenia życiowe. Integracja systemów analitycznych z CRM oraz z aplikacją mobilną zapewniłaby możliwość kierowania spersonalizowanych propozycji produktowych. Program lojalnościowy powinien natomiast zostać przebudowany tak, aby motywował do regularnego korzystania z usług. Punkty można byłoby zdobywać za codzienne aktywności, a następnie wymieniać je na nagrody finansowe i niefinansowe. Ważna jest przy tym prosta komunikacja zasad programu oraz pełna przejrzystość dotycząca korzyści.

Wszystkie opisane działania wymagają wdrożenia w formie projektu, z jasno określonym harmonogramem, podziałem zadań i miernikami efektywności. Pierwszym etapem powinny być zmiany w obszarze obsługi klienta i kompetencji pracowników, w dalszej kolejności natomiast rozwój usług cyfrowych oraz personalizowanych rozwiązań wartości dodanej.

Podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja poziomu satysfakcji klientów banku PKO BP oraz wskazanie obszarów wymagających doskonalenia. Wyniki badania wykazały bardzo wysoki poziom satysfakcji klientów, potwierdzony wartością wskaźnika CSI na poziomie 77,6%. Do najważniejszych atutów banku respondenci zaliczyli bezpieczeństwo i ochronę informacji, dobrą dostępność bankomatów, łatwość kontaktu z bankiem oraz dbałość o klienta. Jednocześnie wskazano obszary wymagające poprawy, w szczególności kompetencje personelu oraz sposób rozwiązywania problemów i reklamacji.

Uzupełnieniem analizy było badanie Net Promoter Score, które wykazało dominację klientów neutralnych, co świadczy o braku wyraźnej przewagi w zakresie skłonności do rekomendowania usług banku. Mimo to ogólny poziom NPS osiągnął relatywnie wysoki wynik. Analizy statystyczne potwierdziły istnienie istotnych róż-

nic w ocenach wybranych aspektów jakości usług w zależności od płci, miejsca zamieszkania, statusu zawodowego oraz długości korzystania z usług banku, co podkreśla znaczenie segmentacji klientów i dostosowywania oferty do ich zróżnicowanych oczekiwań.

Na podstawie uzyskanych wyników sformułowano rekomendacje praktyczne, obejmujące m.in. rozwój kompetencji personelu poprzez szkolenia i mentoring, usprawnienie kanałów kontaktu z bankiem, poprawę procesu obsługi reklamacji oraz zwiększenie stopnia personalizacji oferty i atrakcyjności programów lojalnościowych. Przeprowadzone badanie potwierdziło, że Customer Satisfaction Index stanowi użyteczne narzędzie wspierające identyfikację priorytetów działań projakościowych oraz może służyć jako punkt odniesienia w kolejnych etapach rozwoju banku i doskonalenia relacji z klientami.

Podsumowując, przeprowadzone badania dostarczyły wartościowych danych o postrzeganiu jakości usług PKO BP przez klientów. Wyniki pozwoliły zidentyfikować zarówno obszary silne, jak i te wymagające natychmiastowej interwencji. Analiza CSI umożliwiła ustalenie priorytetów i racjonalną alokację zasobów, natomiast otrzymane dane mogą stanowić punkt odniesienia dla dalszych badań i oceny skuteczności wdrażanych zmian.

ORCID iD

Urszula Kobylińska: https://orcid.org/0000-0001-9435-7841

Literatura

1. Abbas M. (2023), *Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction*, Advance in Business & Industrial Marketing Research 1(2), s.68-69.
2. Boniello C., Ferrentino R. (2018), *Customer satisfaction: a mathematical framework for its analysis and its measurement*, Computational Management Science 17, s. 23-45.
3. Dudziak A., Rodzeń A., Stoma M. (2018), *Inne metody pomiaru jakości usług transportowych, czyli alternatywa dla metody SERVQUAL*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej.
4. Dudziak A., Stoma M., Zając G. (2022), *Application of the CSI method to test consumer satisfaction: a case study of petrol stations*, Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport.
5. Gąsior M (2019), *Satysfakcja klienta w ujęciu nieliniowym*, Politechnika Lubelska.

6. Gołąb–Andrzejczak G., Badzińska E. (2015)*, Satysfakcja jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu.
7. Hall H. (2013), *Application of NPS and CSI methods in research on student satisfaction and loyalty*, Modern Management Review 20(1).
8. Malinowska E., Szymańska-Brałkowska M. (2021), *Wybrane instrumenty w doskonaleniu jakości usług*, Difin,.
9. Pacana A. (2019), *Inżynieria Jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
10. Shaikh N. R. (2024), *Customer Satisfaction in Service Industry*, International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies 4(3), s.1081-1082
11. Zhao C., Noman A.H., Hassan M.K. (2023), *Bank's services failures and bank customers' switching behavior: does bank reputation matter?,* International Journal of Bank Marketing,41(3).

Customer Satisfaction Assessment as an Element of Banking Service Quality Management Using the CSI Method on the Example of PKO BP

Abstract

The aim of the article was to identify the level of customer satisfaction with PKO BP bank and to indicate areas requiring improvement. The results revealed a very high level of customer satisfaction, confirmed by a Customer Satisfaction Index (CSI) value of 77.6%. The main strengths identified by respondents included security and data protection, good availability of ATMs, ease of contact with the bank, and customer care. At the same time, areas requiring improvement were identified, particularly staff competencies and the handling of problems and complaints. The analysis was complemented by the Net Promoter Score (NPS), which indicated a predominance of neutral customers, suggesting the absence of a clear advantage in terms of willingness to recommend the bank's services, despite a relatively high overall NPS result. Statistical analyses confirmed significant differences in the assessment of selected service quality aspects depending on gender, place of residence, occupational status, and length of relationship with the bank. The findings confirm that the Customer Satisfaction Index is a useful tool for identifying service quality priorities and supporting customer-oriented improvement initiatives in the banking sector.

Key words

quality of service, CSI, customer satisfaction