

EDYTA RUDAWSKA

## **POZYSKANIE LOJALNEGO KLIENTA JAKO WARUNEK SUKCESU RYNKOWEGO BANKU**

### **KONIECZNOŚĆ ZMIANY PROPORCJI MIĘDZY ZDOBYWANIEM A UTRZYMANIEM DOTYCHCZASOWYCH KLIENTÓW**

Rynek usług finansowych, z sektorem bankowym na czele, podlega współcześnie głębokim przemianom. Obserwacja stopnia rozwoju rynku usług bankowych w Polsce, jak również obserwacja zmian zachowań klientów, którzy stają się coraz bardziej świadomi i wymagający powoduje, że banki powinny podjąć szereg działań mających na celu dostosowanie się do nowych realiów rynkowych. Charakterystyczne dla rynków wzrostowych, a do takich należy rynek usług bankowych w Polsce, jest dążenie do wzrostu udziału w rozwijającym się rynku poprzez przejęcie części klientów od konkurencji lub pozyskiwanie osób, które dotychczas nie korzystały z usług. Wraz ze wzrostem stopnia dojrzałości rynku przed firmami pojawiają się nowe wyzwania. Na rynkach dojrzałych podstawowym celem działań banków staje się utrzymanie istniejących klientów – podtrzymanie znaczącej przewagi nad konkurencją, co zapewni firmie stałą satysfakcję i lojalność tych klientów<sup>1</sup>. Utrzymanie stałych klientów jest podstawowym warunkiem poprawy zyskowności banku na rynkach dojrzałych.

W świetle powyższych rozważań, dotychczasowa strategia zdobywania i poszerzania udziału w rynku, drogą pozyskiwania coraz większej liczby nowych klientów przez banki w Polsce, już nie wystarcza. Szansę zwycięstwa w walce z konkurencją będą miały te instytucje, które odpowiednio wcześniej podejmą skuteczne strategie marketingowego oddziaływania. Na obecnym etapie rozwoju krajowego rynku usług bankowych, niezbędnym wydaje się zachowanie właściwych proporcji pomiędzy zdobywaniem a utrzymywaniem klientów. Pozyskiwanie nowych klientów jest niewątpliwie ważnym zadaniem polskich banków, choćby z uwagi na fakt, iż jak się ocenia, jeszcze około 40% Polaków nie korzysta z usług bankowych. Jednakże należy już dzisiaj przewidywać zmiany zachodzące na rynku oraz planować i tworzyć długofalowe działania nakierowane na pozyskanie stałego klienta. Istotnym zatem elementem działalności banków jest rozszerzanie współpracy z dotychczasowymi klientami, bądź też utrwalenie istniejących kontaktów między bankiem a klientem<sup>2</sup>. Koniecznością staje się nie tylko

---

<sup>1</sup> O. Walker, H. Boyd, J. Larreche, *Marketing strategy. Planning and implementation*, Irwin McGraw Hill 1996, s. 254.

<sup>2</sup> W. Przybylska-Kapuścińska, *Lokalizacja jako element umacniania pozycji konkurencyjnej banków*, w: *Strategie marketingowe firm finansowych w kontekście integracji z Unią Europejską*, Materiały konferencyjne pod red. J. Karwowskiego, Szczecin 1999, s. 103.

pozyskiwanie nowych klientów, lecz równocześnie dbanie o istniejących, zawiązanie z nimi trwałych i długookresowych związków opartych na zaufaniu i lojalności. Banki muszą zapewnić swoim klientom kompleksową obsługę w ciągu całego ich życia, aby stworzyć stałych partnerów bankowych, adwokatów firmy pozyskujących na jej rzecz nowych kontrahentów.

## WPLYW RETENCJI KLIENTÓW NA WYNIKI FINANSOWE BANKÓW

Kluczowym elementem działań mających na celu pozyskanie stałych klientów jest wyselekcjonowanie nabywców najbardziej preferowanych z punktu widzenia banku. Badania pokazują, że w zakresie usług finansowych 50%, a czasami nawet 85% zysku pochodzi z operacji dokonywanych przez tzw. top nabywców, którzy stanowią jedynie 10 - 20% całej klienteli. Simon Knox podkreśla, że wzmacnianie więzi z tą grupą klientów, utrzymanie ich (customer retention), a tym samym budowanie ich lojalności, to priorytetowe zadania banków<sup>3</sup>. Wśród menedżerów wielu firm panuje jednak przekonanie, że najlepszym sposobem wzrostu zysków jest systematyczne zwiększanie liczby klientów. Jak twierdzą S. Fournier, S. Dobscha i D. G. Mick, firmy często zwracają większą uwagę na nagradzanie klientów za to, że po raz pierwszy skorzystają z jej usług. Stałych klientów natomiast nie doceniają i zaniedbują. Jako przykład podają jedną z firm, zajmującą się emisją kart kredytowych. Nowi klienci otrzymują specjalne obniżki, podczas gdy opłaty dla stałych klientów rosną bardzo dynamicznie. Lojalni klienci są zalewani dużą ilością nieodpowiednich reklam pocztowych. Traktowani są jak nowy cel działań marketingowych. Jednocześnie lekceważy się ich status stałego klienta<sup>4</sup>. Niewiele firm finansowych przywiązuje należytą uwagę do nawiązywania i utrzymywania długookresowych relacji z klientami. Nie sprzyja to kształtowaniu stałych, partnerskich więzi, a tym samym lojalności klientów. Poprzez koncentrowanie działań przede wszystkim na zdobyciu nowych klientów, firmy narażone są na doświadczenie tzw. efektu „przeciekającego wiadra”. Polega on na utracie klientów z powodu krótkowzrocznej, nieodpowiedniej polityki marketingowej, a w szczególności złej obsługi klienta.

Dawidow tak określił ten problem:

„Niewiarygodnym jest dla mnie jak bardzo firmy potrafią być niewrażliwe wobec swoich klientów. Większość z nich nie rozumie, że ich przyszłość zależy od posiadania tych samych klientów, stale do firmy powracających”<sup>5</sup>.

W związku z powyższym, koniecznym jest podkreślenie znaczenia wysokiego wskaźnika retencji, czyli wskaźnika zatrzymania klienta, dla wyników osiąganych przez firmy finansowe. Wskaźnik retencji wyraża procentowy stosunek liczby klientów firmy pod koniec roku do liczby jej klientów na

<sup>3</sup> Por. S. Knox, *Loyalty based segmentation and the customer development process*, „European Management Journal” 1998, nr 12.

<sup>4</sup> S. Fournier, S. Dobscha, D. G. Mick, *Preventing the premature death of relationship marketing*, „Harvard Business Review” 1998, nr 1 - 2, s. 46.

<sup>5</sup> Cyt. za: W. H. Dawidow, *Marketing High Technology*, The Free Press 1986, s. 172.

początku tego roku. Im większa satysfakcja z istniejących kontaktów pomiędzy partnerami, tym wyższy wskaźnik retencji. Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych firmy wydają sześć razy więcej środków na zdobycie nowego klienta niż na zatrzymanie go przy firmie, jednak lojalność klienta jest warta średnio dziesięć razy więcej niż jednorazowy zakup produktu<sup>6</sup>. Dlatego niezwykle istotne wydaje się umacnianie więzi z lojalnymi klientami.

Wpływ wskaźnika retencji na dochody firm obrazują liczne badania. Wykazują one, że:

- 5% wzrost wskaźnika retencji klientów powiększa zyski firmy o 25 - 100%<sup>7</sup>. W branży usług finansowych przyczynia się do wzrostu zysków firmy średnio o 80% (rys. 1)<sup>8</sup>. Źródła podają również, że dla instytucji finansowych w Wielkiej Brytanii szacuje się, że wzrost wskaźnika retencji o 5% wart jest około 100 milionów funtów rocznie<sup>9</sup>. W firmie MBNA, działającej na rynku kart kredytowych i zajmującej czołową pozycję pod względem liczby lojalnych klientów, 5% wzrost wskaźnika retencji klientów powiększa zyski firmy w ciągu pięciu lat o 60%. Ponieważ firma przywiązuje szczególną uwagę do lojalności, jest w stanie zatrzymać przy sobie klientów na okres dwukrotnie dłuższy niż wynosi średnia w tej branży<sup>10</sup>;
- przy wskaźniku retencji równym 80%, przeciętny okres lojalności klienta w stosunku do firmy wynosi pięć lat, natomiast przy wskaźniku retencji równym 90%, czas ten wydłuża się do dziesięciu lat.

Według badań firmy konsultingowej Bain & Co. szacuje się, że średni wskaźnik retencji klientów w firmach finansowych w USA wynosi:

- karty kredytowe – 92%,
- usługi finansowo-bankowe – 83%.

Choć 5-procentowy wzrost utrzymania posiadaczy kart kredytowych może okazać się sprawą niełatwą, należy podkreślić, że nawet 1-procentowa poprawa może przynieść 15-procentowy wzrost rentowności<sup>11</sup>.

Nie bez znaczenia, w aspekcie korzyści finansowych osiągniętych przez banki dzięki pozyskaniu lojalnego klienta, jest dbałość o powstrzymanie klienta przed odejściem z firmy. F. Reichheld i W. E. Sasser podają, że jeżeli klient firmy zajmującej się sprzedażą kart kredytowych rezygnuje z jej usług po pierwszym roku, firma traci średnio 21\$. Jeżeli natomiast, uda się jej zatrzymać klienta na cztery następne lata, wartość jaką dostarcza on firmie w zdecydowanym stopniu rośnie. Rysunek 2 pokazuje, jak niewielkie zmiany wskaźnika odejścia (rezygnacji) klienta od firmy przyczyniają się do zmian w wielkości osiągniętych przez firmę zysków. Jeżeli

<sup>6</sup>J. Griffin, *Customer loyalty. How to earn it, how to keep it*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 213; por. M. Colgate, K. Steward, R. Kinsella, *Customer defection: a study of the student market in Ireland*, „International Journal of Bank Marketing” 1996, nr 3, s. 23.

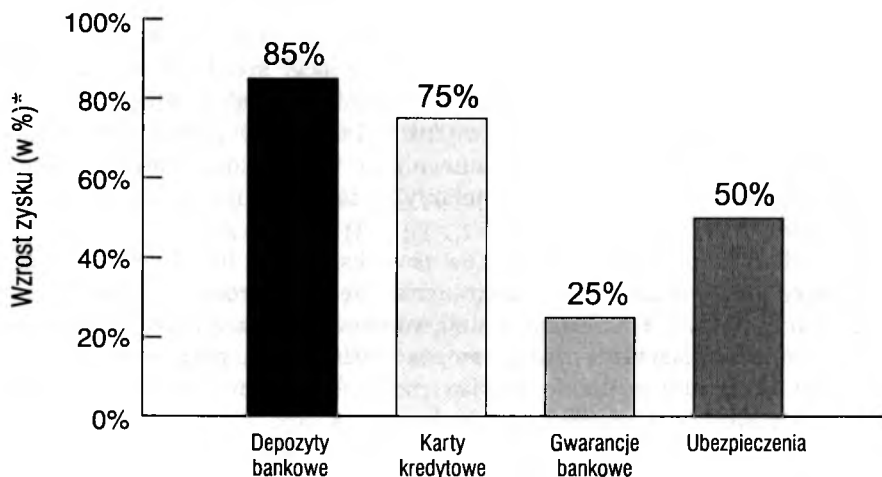
<sup>7</sup>F. Reichheld, W. E. Sasser Jr., *Zero defections: Quality comes to service*, „Harvard Business Review” 1990, nr 9 - 10, s. 106 - 107.

<sup>8</sup>G. Gould, *Why it is customer loyalty that counts (and how to measure it)*, „Managing Service Quality” 1995, vol. 5, nr 1, s. 16.

<sup>9</sup>K. Newman, A. Cowling, *Service quality in retail banking: the experience of two British clearing banks*, „International Journal of Bank Marketing” 1996, nr 3, s. 3.

<sup>10</sup>*That's customer with capital „C”*, editorial, „International Journal of Bank Marketing” 1996, May, s. 19.

<sup>11</sup>A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 279.

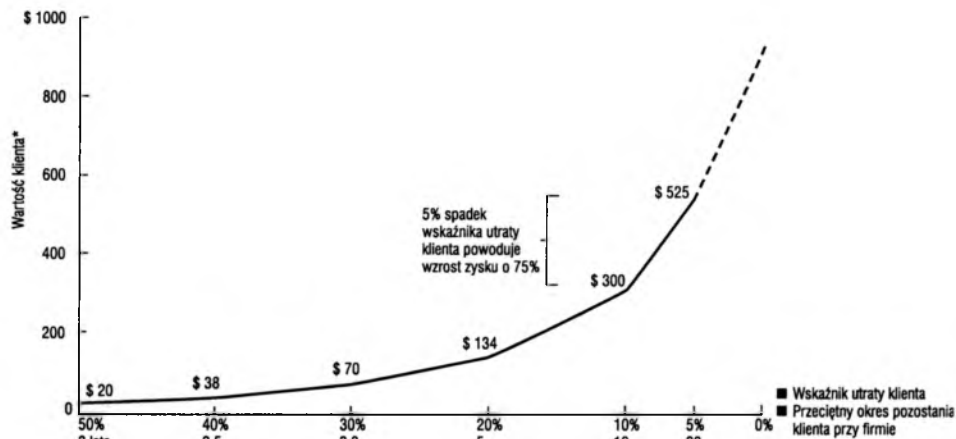


\* Obliczono za pomocą porównania obecnej wielkości zysku netto przypadającego średnio na jednego klienta w ciągu jego „życia” przy bieżącym wskaźniku odpływu nabywców do obecnej wielkości zysku netto na jednego klienta w ciągu jego „życia” przy 5-procentowej obniżce wskaźnika odpływu nabywców

Rys. 1. Wpływ 5-procentowego wzrostu utrzymania klientów na zysk w firmach finansowych

Źródło: F. Reichheld, W. E. Sasser Jr., *Zero...*, op. cit., s. 110.

firma kredytowa obniży ten wskaźnik z 20% do 10% wówczas przeciętny okres zatrzymania klienta przy firmie podwoi się z 5 do 10 lat, a wartość klienta wzrośnie ponad dwukrotnie ze 134 \$ do 300 \$. Kiedy wskaźnik rezygnacji klienta obniży się o następne 5%, okres zatrzymania klienta ulega podwojeniu i powoduje wzrost zysków o 75% tj. z 300 \$ do 525 \$.



\* Wielkość zysku netto, jaką gwarantuje klient w ciągu swojego „życia”. Przy 10% wskaźniku utraty klienta, średni okres „życia” klienta wynosi 10 lat; wartość klienta stanowi wielkość zysku netto jaką dostarczył firmie w ciągu tych 10 lat.

Rys. 2. Krzywa rezygnacji klientów firmy zajmującej się sprzedażą kart kredytowych

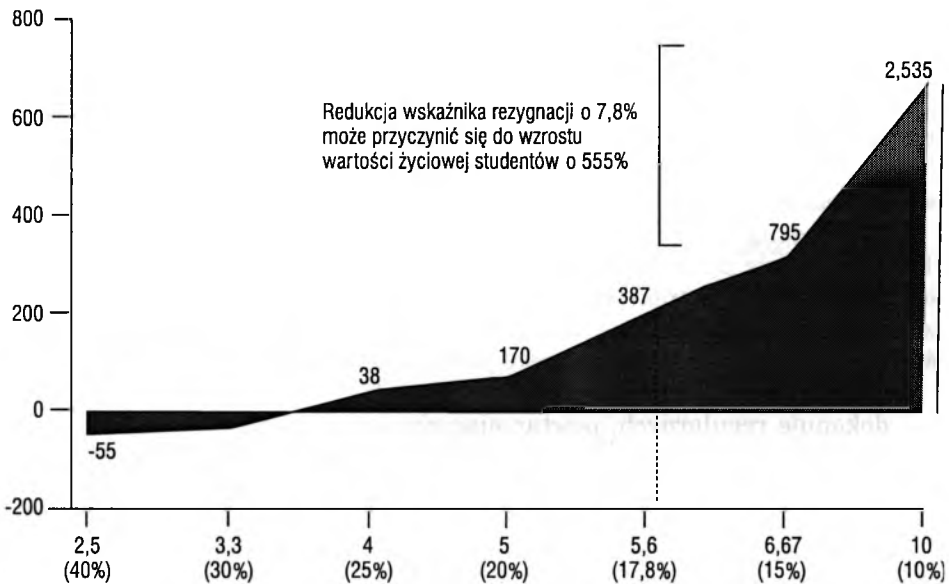
Źródło: F. Reichheld, W. E. Sasser Jr., *Zero...*, op. cit., s. 109.

Podobną symulację przeprowadzili irlandzcy naukowcy M. Colgate, K. Steward i R. Kinsella. Przy pomocy badań ankietowych określili oni wskaźnik rezygnacji z usług bankowych wśród studentów na poziomie 17,8%. Następnie, posługując się formułą opracowaną przez Reichheld'a i Sasser'a, w której:

$$1/d = N,$$

gdzie:  $d$  to wskaźnik rezygnacji studentów, a  $N$  to przeciętna liczba lat, przez które student uniwersytetu korzystał będzie z tej samej instytucji finansowej obliczyli, że każdy student pozostanie w danym banku przez okres średnio 5,6 lat. Sytuację tę prezentuje rysunek 3. Widoczny jest na nim bardzo przekonujący obraz korzyści płynących z obniżenia wskaźnika rezygnacji studentów. Jego spadek o 2,8% może przynieść zyski z tego segmentu rynku większe o 104%. Co więcej, zmniejszenie wskaźnika o następne 5% do 7,8% może spowodować wzrost zysków o ponad 555%.

Wartość studenta (£)



Przeciętny okres życia studenta jako klienta banku.

Rys. 3. Aktualna wartość netto studentów w okresie „życia” studenta jako klienta banku

Źródło: M. Colgate, K. Steward i R. Kinsella, *Customer...*, op. cit., s. 27.

## DEFINICJA LOJALNOŚCI

Większość definicji lojalności koncentruje się na aspekcie przyjaźni i więzi z firmą. Thomas Jones i W. Earl Sasser definiują ją jako poczucie więzi, przywiązania do firmy lub „darzenie uczuciem” osób w niej pracują-

cych czy też usług przez nią oferowanych<sup>12</sup>. Podobnie G. S. Day kładzie, w swojej definicji lojalności, akcent na więzi klienta z firmą. Według tego autora, lojalność to coś więcej niż tylko dokonywanie kolejnych (powtarzających się) zakupów w danej firmie. Klient naprawdę lojalny to osoba przywiązana i w pełni poświęcona firmie<sup>13</sup>.

Całkowicie inny charakter ma definicja lojalności zaprezentowana przez Christophera J. Fay'a – prezesa Juran Institute, która wydaje się niezbyt słuszna. Brzmi ona: „lojalny klient to osoba, która cały swój budżet, przeznaczony na skorzystanie z danego typu usług, wydaje w jednej firmie”<sup>14</sup>. Należy zauważyć, że sam fakt korzystania z usług tylko jednej firmy nie musi być równoznaczny z faktem, iż klient ten jest wobec firmy lojalny. Czasami bowiem jest on po prostu zmuszony korzystać tylko z jej usług ze względu na brak alternatywy, obawy przed zmianą firmy, lenistwa lub z powodu braku wiedzy na temat ofert konkurentów. W takim przypadku nie ma pewności czy klient jest zadowolony z usług świadczonych przez jego firmę, czy jest z nią emocjonalnie związany czy też nie.

Bardzo trafną definicję przedstawił natomiast założyciel firmy doradczej Coba Group w Londynie – Graham Gould. Według niego lojalny klient to osoba, która rekomenduje swoją firmę innym osobom, jest darmowym adwokatem danej firmy. Lojalny klient nie tylko chętnie korzysta z usług firmy, lecz jest z niej tak bardzo zadowolony, że opowiada o tym innym<sup>15</sup>. Klient, który nie jest zachwycony jakością usług świadczonych przez jego firmę, który nie jest z nią bardzo związany, z pewnością nie zachowuje się w ten sposób.

Najbardziej kompleksową definicję zaprezentowali David Stum i Alan Thiry, a poparła ją Gill Griffin – autorka książki na temat strategii budowania lojalności. Można ją traktować jako podsumowanie wszystkich wcześniej analizowanych definicji. Zawiera bowiem nie tylko poruszone już elementy lojalności, lecz wskazuje również na nowe jej aspekty. Brzmi ona następująco:

Lojalny klient to osoba, która:

- dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów;
- korzysta z pełnego wachlarza usług oferowanych przez firmę;
- rozpowszechnia pozytywne informacje o swojej firmie innym osobom;
- jest odporna na działania promocyjne firm konkurencyjnych<sup>16</sup>.

Słuszność tak rozumianej lojalności klienta została potwierdzona w badaniach, prowadzonych przez Strandvik'a i Liljander'a dotyczących siły związku klientów z ich bankami w Finlandii. Badania te dowiodły, że w przypadku istnienia silnej więzi klienci nie zwracali uwagi na działania promocyjne konkurencji, nie byli nawet skłonni porównywać innych banków z bankiem, z którego usług korzystali od lat<sup>17</sup>.

<sup>12</sup> T. Jones, W. E. Sasser, *Why satisfied customers defect*, „Harvard Business Review” 1995, nr 9 - 10, s. 94.

<sup>13</sup> G. S. Day, *A two - dimensional concept of brand loyalty*, „Journal of Advertising Research” 1990, vol. 9, nr 9, s. 29 - 35.

<sup>14</sup> Ch. J. Fay, *Royalties from loyalties*, „Journal of Business Strategy” 1994, nr 3 - 4, s. 49.

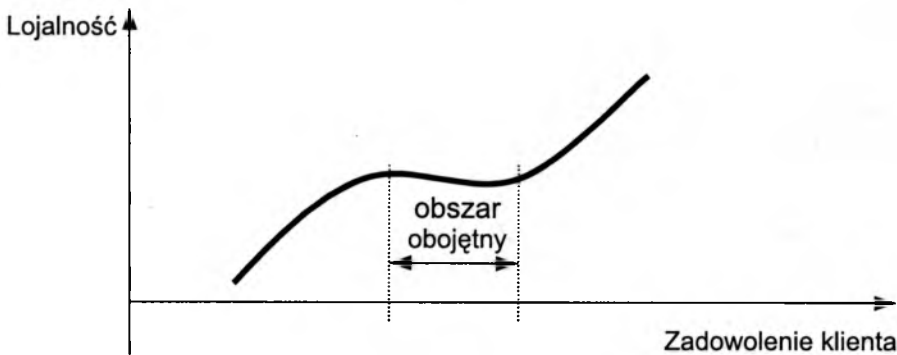
<sup>15</sup> G. Gould, *Why...*, op. cit., s. 16.

<sup>16</sup> J. Griffin, *Customer...*, op. cit., s. 31.

<sup>17</sup> M. Colgate, K. Steward, R. Kinsella, *Customer...*, op. cit., s. 23.

## CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE LOJALNE POSTAWY KLIENTÓW

Wiele banków opracowuje obecnie i wprowadza strategie mające na celu wzrost zadowolenia klientów i ich lojalności poprzez oferowanie usług **wysokiej jakości**. Od stopnia zadowolenia z jakości usług zależy wierność firmie. Klienci, którzy są zadowoleni z jakości świadczonych usług dokonują kolejnych zakupów w danej firmie, rekomendują ją innym osobom. Wysokie zadowolenie klientów sprzyja powstaniu silnych, emocjonalnych związków z firmą, wykraczających poza jedynie racjonalne preferencje, i kształtuje silną lojalność klienta. Osoby, których zadowolenie jest przeciętne, nie wykazują wysokiej lojalności i w razie pojawienia się korzystniejszej oferty łatwo decydują się na zmianę banku. Związek między poziomem zadowolenia klientów a poziomem ich lojalności można przedstawić za pomocą funkcji. Zobrazowano ją na rysunku 4.



Rys. 4. Funkcjonalny związek między zadowoleniem klienta a jego lojalnością

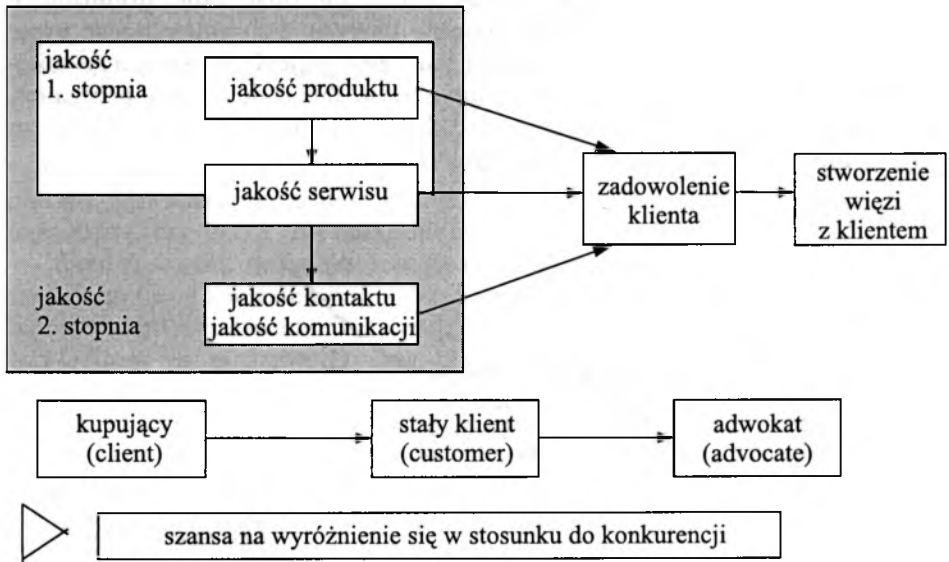
**Źródło:** H. Simon, Ch. Homburg, *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Wiesbaden 1995, s. 18; K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 1997, s. 30.

Firmy dążące do pozyskania lojalnego klienta, świadome są, iż na wysoce konkurencyjnych rynkach, a do takich należy niewątpliwie zaliczyć rynek usług finansowych, nie wystarczy już tylko klienta zadowolić. Tezę tę potwierdzają badania prowadzone przez Johna Larsona, prezesa Opinion Research Corporation w New Jersey, wśród klientów tamtejszych banków. Pokazują one, że całkowicie usatysfakcjonowani (zachwyceni) klienci byli o prawie 42% bardziej lojalni niż klienci po prostu zadowoleni<sup>18</sup>. Do podobnych wniosków doszli szefowie banku – Banc One w USA – drugiego na świecie banku pod względem osiągniętych zysków. Uważają oni, że „zachwycony” klient ma pięciokrotnie większą skłonność do zakupu kolejnych produktów banku niż ten, który jest tylko „zadowolony”. Co więcej zachwyceni klienci mają czterokrotnie mniejszą skłonność do zmiany banku niż klienci zadowoleni<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 93.

<sup>19</sup> Przykład zaczerpnięto z artykułu redakcyjnego, *Making customers trendy*, „International Journal of Bank Marketing” 1994, vol. 12, nr 5, s. 15.

Połączenie jakości produktu, obsługi i komunikacji z klientem umożliwia optymalizację użyteczności dla klienta i skuteczne wyróżnienie się wśród konkurentów. Celem takiego pojmowania jakości jest przekształcenie jednorazowego nabywcy w stałego klienta, a następnie adwokata – orędownika firmy, który z przekonania poleca innym konsumentom daną usługę i firmę<sup>20</sup>. Wpływ jakości na kształtowanie trwałego przywiązania klientów do firmy obrazuje rysunek 5.



Rys. 5 Jakość jako czynnik trwałego przywiązania klientów

Źródło: A. Topfer, H. Mehdorn, *Total quality management: Anforderungen und umsetzung im Unternehmen*, Berlin, Neuwied Kriftel 1993, s. 33, w: K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania...*, op. cit., s. 302.

Istotnym czynnikiem kształtującym lojalne postawy klientów są również **działania promocyjne**. Banki, dążąc do zbudowania trwałych związków ze swoimi klientami, decydują się często na tworzenie specjalnych działań promocyjnych służących ich utrzymaniu przy sobie przez dłuższy czas. Za pomocą tych działań chcą zachęcić klientów do tego, aby powracali do firmy, korzystali z większej ilości usług przez nią oferowanych i pozostali jej lojalni. W ramach tych powiązań klienci doświadczają wartościowego dialogu z firmą i postrzegają siebie jako podmioty traktowane w sposób wyjątkowy, otrzymujące specjalne przywileje i nagrody.

Do najczęściej stosowanych programów promocyjnych sprzyjających pozyskaniu i umocnieniu lojalności klienta należą:

1. **Kluby marketingowe** – przykładem takiego klubu jest The Statesman Club założony m.in. przez bank oszczędnościowy w Cincinnati. Jego

<sup>20</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania...*, op. cit., s. 302.

członkami mogą zostać klienci, którzy utrzymują minimalny depozyt w wysokości 10 000 dolarów. Członkowie klubu otrzymują ponad 26 specjalnych świadczeń, w tym darmowe wyciągi z konta, przekazy pieniężne i чеки podróżne, uczestnictwo w zebraniach towarzyskich i wykładach, napoje chłodzące itp. Członkowie mogą ponadto zarezerwować sobie pokój klubowy na prywatne przyjęcia, a po godzinach pracy mają dostęp do komputerów IBM i innego sprzętu<sup>21</sup>.

2. **Programy nagradzania lojalności** – przybierają one różne formy: od listów z podziękowaniami, podziękowań osobistych przez telefon, kartki świątecznej z życzeniami i podziękowaniami, po doroczne przyjęcia organizowane specjalnie dla klientów<sup>22</sup>. W bankach hiszpańskich wierni klienci za promocyjną cenę mogą spędzić wakacje na Karaibach, wyjechać na narty czy zapisać się na kurs języka angielskiego<sup>23</sup>.

3. **Marketingowe programy uczestnictwa (programy ciągłe)** – zgodnie z założeniami tych programów klient nabywa prawa do różnych przywilejów w postaci zniżek i innych świadczeń w zamian za okazanie dowodów zakupu lub zebranie określonej liczby punktów. Na zachodzie Europy firmy zajmujące się emisją kart kredytowych zaczęły przyznawać punkty w oparciu o częstotliwość ich użycia. Niektóre banki w Hiszpanii za każde 100 tys. peset przyznają 1 punkt. Jeśli klient wytrwa i nie wyda pieniędzy do końca roku, otrzymuje nagrodę. W zależności od liczby punktów są to: sprzęt gospodarstwa domowego, kosmetyki, sprzęt audio video, ułatwienia w korzystaniu z niskoprocentowanego kredytu, doradztwo w sprawach inwestycyjnych czy specjalne fundusze emerytalne.

4. **Karty stałych klientów** – uprawniają one do zniżek czy upominków. Mogą z nich korzystać członkowie klubów marketingowych, lecz również inni, stali klienci.

Trwałość związku klienta z firmą zależy w dużym stopniu od zachowania banku w sytuacjach kryzysowych, gdy mają do czynienia z klientami niezadowolonymi. Chodzi w szczególności o sposób rozpoznania przyczyn niezadowolenia oraz **realizacji reklamacji**. Istnieje potrzeba stworzenia systemu efektywnej obsługi skarg i zażaleń, który powinien być integralną częścią polityki marketingowej banku. Jeśli problem reklamacji zostanie pozytywnie rozwiązany, każdy będzie na wygranej pozycji: klient, bo będzie miał poczucie, że został należycie potraktowany i pracownik firmy, bo uda mu się rozwiązać problem. Firmie, którą reprezentuje da to korzyści dwójakiego rodzaju: po pierwsze, firma przekona się, na które aspekty swojej działalności powinna zwrócić większą uwagę; po drugie wzrośnie lojalność klientów wobec firmy. Badania sugerują, że co druga osoba zgłaszająca reklamację, po pomyślnym rozpatrzeniu skargi przez bank czuje się z nim silniej związana niż poprzednio, staje się bardziej lojalna niż osoby, które nigdy nie doświadczyły żadnych problemów z daną firmą usługową. Z ko-

<sup>21</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 46.

<sup>22</sup> Szerzej na ten temat: J. Kall, *Nagrody dla lojalnych*, „Businessman Magazine” 1994, nr 6, s. 80.

<sup>23</sup> E. Wysocka, *Bank jak luksusowy sklep*, „Prawo i Gospodarka” 1998, 10 lipca, s. 14.

lei, z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii wynika, że dzięki właściwemu systemowi załatwiania reklamacji bankowych, 74% klientów zgłaszających skargi na działalność banku nadal pozostaje mu wierna<sup>24</sup>. Inne statystyki, opracowane przez firmę McKinsey mówią<sup>25</sup>:

- klienci, którzy doświadczają jakiś problemów, lecz nie składają reklamacji mają wskaźnik chęci dokonania ponownych zakupów w wysokości 9%;
- u osób, które składają reklamacje, bez względu na ich rezultat, wskaźnik ten wzrasta do 19%;
- klienci, których reklamacje zostały pozytywnie rozpatrzone cechują się wskaźnikiem chęci dokonania ponownych zakupów na poziomie 54%<sup>26</sup>;
- klienci, których reklamacje zostały szybko i pozytywnie rozpatrzone charakteryzują się wskaźnikiem chęci dokonania ponownych zakupów na poziomie 82%<sup>27</sup>.

Coraz więcej firm świadomych jest faktu, że decydujący wpływ na lojalność klientów ich firmy mają stali, **lojalni pracownicy**. Dobre stosunki z klientami biorą swój początek w dobrych stosunkach z pracownikami<sup>28</sup>. Na lojalność klientów nieoceniony wpływ mają zwłaszcza pracownicy frontowi. To właśnie za ich pośrednictwem, a nie poprzez kierownictwo wyższego szczebla, klienci kontaktują się z bankiem. Z zasady mają oni większą skłonność do pozostania lojalnym, jeżeli powstanie między nimi a osobami, z którymi mają kontakt, osobista więź. To właśnie dzięki pracownikom liniowym klienci budują zaufanie do firmy i kształtują swoje oczekiwania wobec niej. Klient, który regularnie dokonuje zakupów od tej samej osoby zaczyna na niej polegać, liczy na jej pomoc w procesie podejmowania decyzji związanych z zakupem. Kiedy zatem pracownicy ci odchodzą więź często bezpowrotnie zanika.

Pracownikom banków również dużo łatwiej jest obsługiwać stałych klientów niż zawiązywać ciągle nowe kontakty z nowymi klientami. Te symbiotyczne relacje są zatem korzystne zarówno dla firmy, jak i dla jej klientów. W rezultacie tych związków klient dokonujący powtórnych zakupów będzie bardziej zadowolony, a jeżeli pracownik będzie miał do czynienia z zadowolonym klientem, będzie bardziej zadowolony z wykonywanej pracy, będzie ją lepiej wykonywał i pozostanie na stałe w firmie. David Freemantle, autor książki o obsłudze klientów i dbałości o pracowników, powiedział: „Jeżeli firma nie dba o mnie, dlaczego ja mam dbać o firmę i jej klientów”<sup>29</sup>. Najlepsi pracownicy instytucji finansowych powinni być postrzegani jako najlepsi jej klienci.

<sup>24</sup> E. Gostomski, *Zarządzanie reklamacjami w banku*, „Bank” 1997, nr 9, s. 31.

<sup>25</sup> J. Griffin, *Customer...*, op. cit., s. 191.

<sup>26</sup> Niektóre źródła podają, że wskaźnik ten waha się między 54 a 70%. Zob. B. Głanz, *Building customer loyalty*, Irwin, USA 1994, s. 86.

<sup>27</sup> Niektóre źródła podają, że wskaźnik ten wynosi 95%. Zob. ibidem, s. 86.

<sup>28</sup> J. Dunckel, B. Taylor, *Profesjonalny system obsługi klienta. Strategie wiodące do sukcesu*, Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin 1996, s. 135.

<sup>29</sup> D. Freemantle, *Incredible customer service*, The McGraw Hill Companies, Cambridge 1997, s. 102.

## SPOSOBY POMIARU LOJALNOŚCI

Nawet najlepiej zaprojektowany system zarządzania lojalnością nie będzie dobrze funkcjonował, dopóki nie określi się efektywnego systemu pomiaru lojalności. Ze względu na duży stopień abstrakcyjności zachowań lojalnych wśród klientów niezwykle trudno jest dokonać jej pomiaru. W literaturze przedmiotu można jednak odnaleźć wiele praktycznych wyznaczników pomocnych w jej pomiarze np. liczba wizyt klienta w firmie w ciągu roku czy wielkość wydatków klienta podczas wizyty w firmie. Thomas Jones i Earl Sasser Jr. zgrupowali wskaźniki, które można wykorzystać w procesie pomiaru lojalności, w trzy kategorie<sup>30</sup>:

1. **Zamiar dokonania powtórnych zakupów.** W trakcie trwania współpracy firmy z klientem można zapytać go, na przykład, o jego zamiar powtórnego skorzystania z usługi w przyszłości. Mimo, że jego odpowiedzi będą jedynie wskazaniem przyszłych zachowań, a przez to nie mogą być traktowane jako zachowania pewne, połączone z badaniem poziomu satysfakcji klienta mogą dostarczyć cennych informacji na temat jego lojalności.

2. **Podstawowe zachowania klientów.** Autorzy zaliczyli do nich pięć kategorii, które pokazują aktualne zachowania związane z dokonywaniem kolejnych zakupów: kiedy po raz ostatni klient skorzystał z danej usługi, częstotliwość zakupu, kwota na jaką klient dokonał zakupu, wskaźnik retencji i średni okres, przez jaki klienci pozostają w firmie.

3. **Dodatkowe (wtórne) zachowania klientów.** Polecanie firmy innym osobom, poparcie i rozpowszechnianie pozytywnych informacji o firmie są bardzo ważnymi formami lojalnych zachowań klienta wobec firmy. W przypadku wielu przedsiębiorstw świadczących usługi, rekomendacje są jednym z najważniejszych czynników w procesie pozyskiwania nowych klientów. Te wskaźniki pomiaru lojalności klienta są o tyle istotne, że często dużo łatwiej jest klientowi odpowiedzieć na pytania dotyczące tego, czy zarekomendowałby daną usługę innym osobom, niż na pytanie, czy zamierza dokonać w firmie kolejnych zakupów. Takie wskaźniki lojalności, otrzymywane poprzez badania marketingowe, są często ignorowane, z powodu trudno mierzalnych zachowań ludzkich, które trudno później powiązać z ewentualnymi zachowaniami dotyczącymi zakupów. Dodatkowe zachowania klientów w zdecydowanym stopniu wpływają na pozytywne doświadczenia każdego klienta, dlatego bardzo ważne jest, aby zrozumieć, jakie czynniki kreują takie zachowania.

## POMIAR STOPNIA LOJALNOŚCI KLIENTÓW WOBEC BANKÓW NA PRZYKŁADZIE MŁODZIEŻY STUDIUJĄCEJ

Instytucje finansowe, tworząc strategie kreowania lojalności klientów, powinny mieć na uwadze fakt, iż klientem najatrakcyjniejszym jest nie tylko ten przynoszący firmie zyski w danym czasie. Niezwykle wartościowym klientem jest również ten, z którym można prowadzić owocną, długo-

<sup>30</sup> T. Jones, W. E. Sasser, *Why...*, op. cit., s. 94.

okresową współpracę w przyszłości. Dlatego banki zaczynają dostrzegać konieczność adresowania działań, nakierowanych na tworzenie trwałych związków, do studentów wyższych uczelni. Jest to z pewnością grupa, o którą warto zabiegać, gdyż w przyszłości będzie ona dla banków bardzo opłacalna. Dzisiejsi studenci to jutro dobrze zarabiająca grupa społeczna – elita, chłonna zachodnie zasady funkcjonowania na rynku. Jeśli banki odpowiednio wcześniej podejmą właściwe kroki w celu jej pozyskania i przygotowują ofertę dostosowaną do kolejnych etapów jej życia, tym większe będą miały szanse pozyskania jej wieloletniej wierności. Chodzi o to, aby zdobywając przychylność studentów jeszcze w okresie nauki, kontynuować tę współpracę przez wiele lat po jej ukończeniu.

Przeprowadzone przez autorkę badania pozwalają dokonać oceny stopnia lojalności tej grupy klientów w oparciu o prezentowane wyżej wskaźniki pomiaru<sup>31</sup>. Analizując **podstawowe zachowania studentów** (które zostały wcześniej wskazane jako jeden ze sposobów pomiaru lojalności), warto wskazać na motywy i przesłanki postępowania młodych ludzi przy wyborze instytucji finansowej. Badania empiryczne dowodzą, iż bank, z usług którego korzystają młodzi ludzie, zostaje w większości przypadków narzucony studentom, nie pozostawiając im w zasadzie możliwości wyboru. O słuszności zaobserwowanego zjawiska świadczy fakt, że wskazując kryteria, które wpłynęły na decyzję o wyborze banku, ankietowani przypisali najwyższą ocenę (3,8 w skali 5-cio stopniowej) umowie uczelni podpisanej z bankiem (tabela 1). Niewiele mniejsze znaczenie ma konkurencyjne oprocentowanie kredytów i lokat (3,5). Korzystna lokalizacja przy uczelni znalazła się na trzecim miejscu ze średnią oceną 3,3. Należy jednak sądzić, że lokalizacja ma w rzeczywistości dużo większe znaczenie. Świadczą o tym oceny innych kryteriów, niewątpliwie związanych z dostępnością do instytucji usługowej, a mianowicie rozmieszczenie bankomatów (3,3) oraz dogodne godziny otwarcia (2,5). Przeprowadzona analiza pokazuje również stosunkowo dużą rolę rodziców w procesie wyboru banku. Co czwarty respondent przypisał temu czynnikowi najwyższą ocenę i tyle samo ocenę dobrą. Listę kryteriów branych pod uwagę w procesie wyboru banku przez studentów zamykają najniżej ocenione czynniki takie jak: wygląd zewnętrzny i wewnętrzny banku, miła i fachowa obsługa oraz wizerunek instytucji usługowej.

Należy również zauważyć, iż w Polsce 68% studentów korzysta z usług bankowych, przy czym 40% robi to trzy lata lub dłużej, a niemal co trzeci dwa lata. Rok temu współpracę z bankiem nawiązało 15% studentów, a w ostatnich miesiącach 12%.

<sup>31</sup> Badania zostały przeprowadzone w ramach grantu finansowanego przez KBN w Warszawie, nt. „Strategie kształtowania lojalności studentów jako klientów banków”, nr rejestracyjny 1 H02D 032 16. W artykule autorka powołuje się na dwa, przeprowadzone przez siebie w 1999 roku, badania ankietowe. Jedno z nich przeprowadzono wśród studentów woj. zachodniopomorskiego, będących klientami jednego z największych banków detalicznych w Polsce. W celu zapewnienia reprezentatywności wyników, badaniem objęto co drugiego studenta, który był klientem analizowanego banku. Drugie badanie, o charakterze ogólnopolskim, przeprowadzono wśród 1200 studentów, sześciu ośrodków akademickich w Polsce: Warszawy, Poznania, Gdańska, Katowic, Krakowa oraz Szczecina. Wyniki obu badań zostały również zaprezentowane w niepublikowanej rozprawie doktorskiej: E. Rudawska, *Młódzież studiująca jako klienci banków*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.

Tabela 1

## Czynniki, które wpłynęły na decyzję o wyborze banku.

	Oceny (odsetek respondentów)					Ocena średnia
	5	4	3	2	1	
<b>Korzystna lokalizacja przy uczelni</b>	28,16%	20,39%	22,33%	7,77%	21,36%	3,26
Korzystna lokalizacja (blisko miejsca zamieszkania)	25,00%	15,09%	20,75%	16,51%	22,64%	3,03
Rekomendacje rodziców	23,81%	23,81%	15,48%	19,05%	17,86%	3,16
Bezpłatne upominki dla nowych klientów	16,67%	22,22%	19,44%	13,89%	27,78%	2,86
Szeroki zakres usług	19,27%	22,40%	20,31%	21,35%	16,67%	3,06
Działania reklamowe	18,75%	14,58%	22,92%	20,83%	22,92%	2,85
Firma otworzyła dla mnie rachunek w tym banku	11,76%	41,18%	17,65%	17,65%	11,76%	3,23
Aby korzystać z innego banku niż rodzice	16,67%	8,33%	16,67%	25,00%	33,33%	2,50
<b>Konkurencyjne oprocentowanie kredytów i lokat</b>	32,08%	22,01%	20,75%	16,35%	8,81%	3,52
Umowa uczelni z bankiem	44,93%	15,94%	24,64%	7,25%	7,25%	3,84
Rekomendacje znajomych	14,96%	21,26%	25,98%	20,47%	17,32%	2,96
Dostępność bankomatów	21,46%	24,46%	21,89%	22,75%	9,44%	3,25
Wizerunek banku	15,38%	18,88%	19,58%	22,38%	23,78%	2,79
Zewnętrzny i wewnętrzny wygląd banku	4,92%	14,75%	14,75%	32,79%	32,79%	2,26
Dogodne godziny otwarcia	4,24%	16,10%	23,73%	37,29%	18,64%	2,50
Niskie prowizje	16,67%	26,19%	17,46%	13,49%	26,19%	2,93
Miła i fachowa obsługa	12,98%	16,79%	9,92%	20,61%	39,69%	2,42
Inne	50,00%	7,14%	0%	21,43%	21,43%	3,42

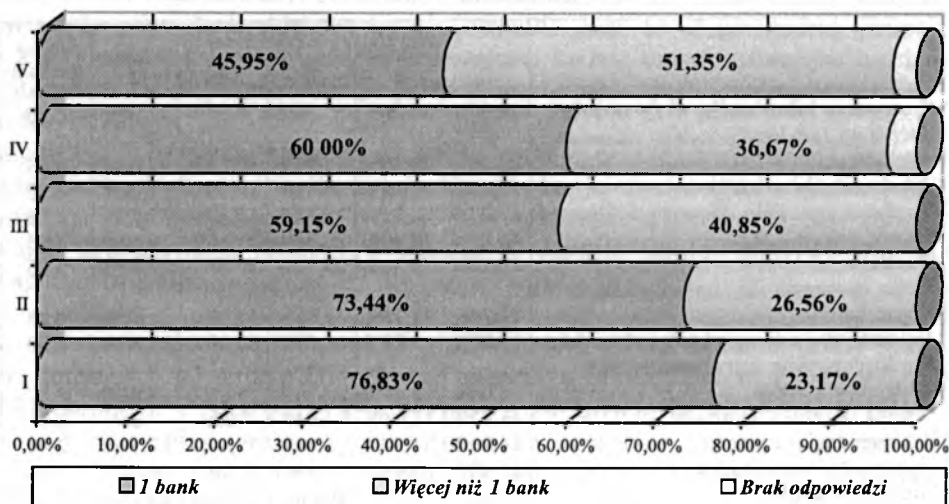
**Źródło:** Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

Z badań, prowadzonych wśród studentów na terenie woj. zachodniopomorskiego, wynika, iż zdecydowana większość (65%) korzysta z usług jednego banku. Wydaje się jednak, iż w przypadku studentów nie jest to efektem ich przywiązania do jednego banku. Prawdopodobnie zachowania te wynikają ze stosunkowo niewielkiego doświadczenia młodych ludzi w zakresie usług bankowych lub też małych potrzeb finansowych. Potwierdzają to wyniki badań, które wskazują, że wraz ze wzrostem długości kontynuowania nauki na wyższej uczelni rośnie odsetek respondentów korzystających z usług więcej niż jednego banku (wykres 1).

Podczas, gdy wśród studentów I roku niemal 80% korzysta z usług tylko banku PKO BP, to już wśród osób uczących się na V roku odsetek ten spada do 46%.

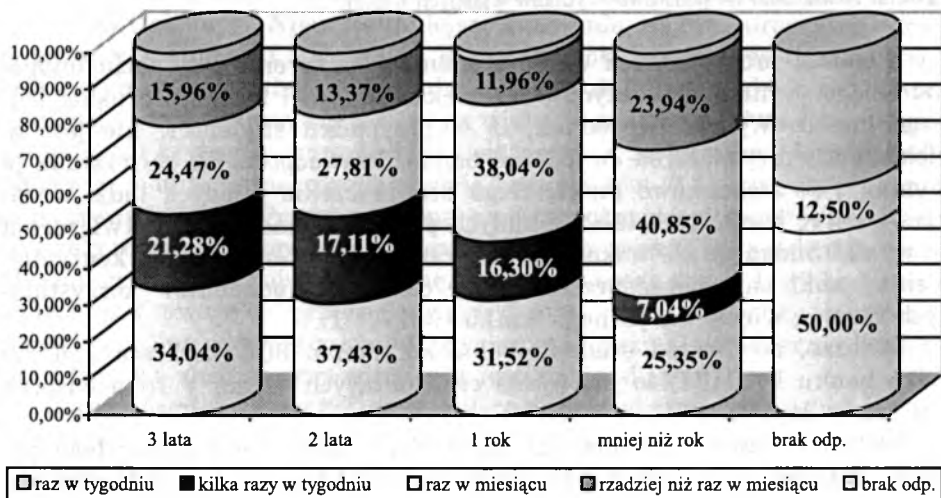
Materiał empiryczny dowodzi, że studenci mają stosunkowo duże potrzeby finansowe. Świadczy o tym częstotliwość korzystania z usług banku. W ankietowanej grupie ponad połowa kontaktuje się z nim raz lub nawet kilka razy w tygodniu. Niemal co trzeci robi to tylko raz w miesiącu, podczas gdy zaledwie 15% nieco rzadziej. Otrzymane dane empiryczne charakteryzuje pewna prawidłowość (wykres 2). Im dłuższy jest okres korzystania z usług instytucji finansowej tym większa jest częstotliwość kontaktu z bankiem. Wśród respondentów nabywających produkty bankowe przez okres dwóch, trzech lat ponad połowa korzysta z usług finansowych raz lub kilka razy w tygodniu. Odsetek ten zmniejsza się do 30% w przypadku osób kontaktujących się z bankiem krócej niż rok.

Wykres 1. Rok studiów a ilość banków, z usług którego korzystają studenci



Źródło: Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

Wykres 2. Częstotliwość a okres korzystania z usług bankowych



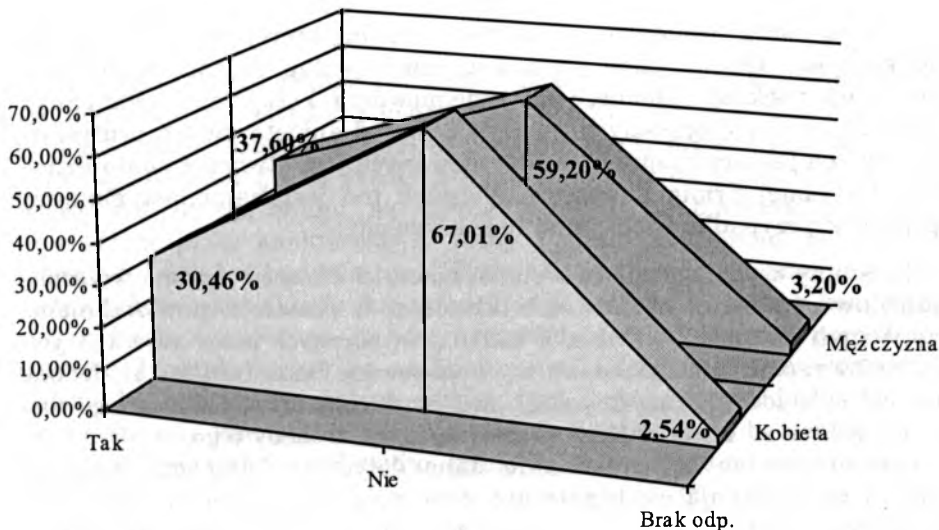
Źródło: Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

Warto podkreślić, że okres korzystania z usług bankowych warunkuje ilość usług, z których korzystają respondenci. W grupie osób, które robią to niecały rok prawie połowa korzysta tylko z jednej usługi finansowej. Odsetek ten systematycznie maleje, aby spaść o połowę wśród studentów współpracujących z bankiem ponad trzy lata. Odwrotnie sytuacja wygląda w przypadku osób korzystających z czterech usług lub więcej. W tej grupie

co piąty, to klient związany ze swoją firmą przez okres dłuższy niż trzy lata, a tylko 9% krótszy niż rok. Zaobserwowane zjawisko wpływu okresu korzystania z usług bankowych na ilość produktów wykorzystywanych przez młodych ludzi bardzo dobrze rokuje firmom finansowym. Pozyskanie już dzisiaj bowiem studentów będzie przynosiło im duże dochody nie tylko z tytułu wyższych zarobków, lecz również większej skłonności do korzystania z pełnego wachlarza usług danej instytucji finansowej.

Kolejnym sposobem pomiaru lojalności klientów, wskazanym przez autorkę, jest **analiza ich przyszłych zachowań**. Studenci biorący udział w badaniu wydają się być przywiązani do firmy, z usług której korzystają. Z badań prowadzonych wśród studentów, klientów jednego z największych banków detalicznych, wynika, iż 65% respondentów nie myśli o zmianie swojego banku w najbliższym czasie (wykres 3).

Wykres 3. Zamiar dokonania zmiany banku

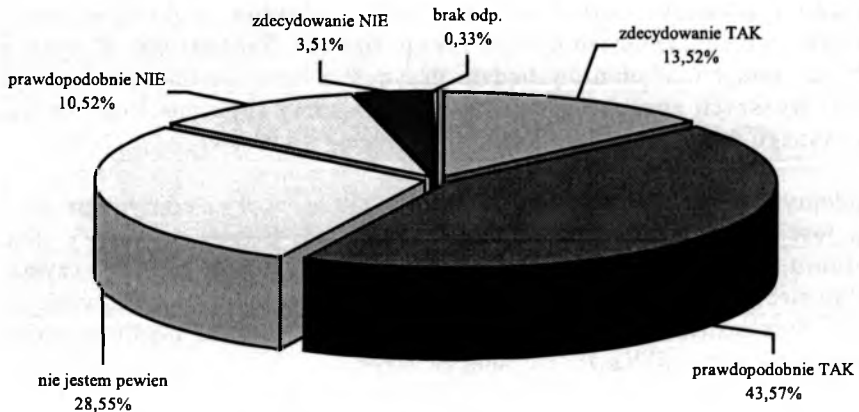


**Zródło:** Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

Ponadto zdecydowana część badanej zbiorowości (57%) deklaruje, że po zakończeniu studiów i założeniu własnej firmy otworzyłaby konto firmowe w swoim dotychczasowym banku i korzystała z jego usług jako firma (wykres 4). Tylko 14% zdecydowanie zaprzeczyła takim działaniom, podczas gdy niemal 30% nie jest jeszcze pewna swoich przyszłych zachowań.

To są oczywiście jedynie deklaracje respondentów, dlatego też koniecznym wydaje się odnieść je do poziomu satysfakcji młodych ludzi z jakości świadczonych usług. Takie zestawienie tych elementów może już pozwolić na wyciągnięcie pewnych wniosków odnośnie do stopnia lojalności badanych osób. Analiza otrzymanych w badaniach danych pozwala zaobserwować korelację, jaka istnieje między zadowoleniem z jakości a decyzją

**Wykres 4.** Czy po zakończeniu studiów i założeniu własnej firmy otworzyłby Pan/Pani konto firmowe w swoim banku i korzystał z jego usług bankowych jako firma?



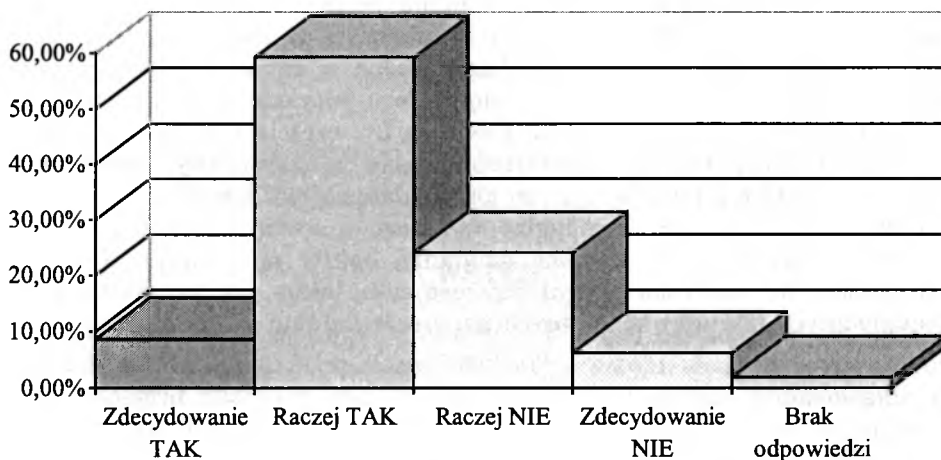
**Źródło:** Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

o założeniu konta firmowego w instytucji, z usług której ankietowany obecnie korzysta. Osoby, które są zadowolone z usług świadczonych przez bank mają większą skłonność do podejmowania korzystnych dla banku deklaracji odnośnie przyszłych zachowań. Wśród ankietowanych usatysfakcjonowanych jakością usług 63% zdecydowanych jest otworzyć konto firmowe w tej samej firmie finansowej. Odsetek ten jest natomiast mniejszy o połowę w przypadku osób z niej niezadowolonych.

Za istotny czynnik pomiaru stopnia lojalności klientów uznano wcześniej **dotychczasowe (wtórne) zachowania klientów** w postaci rozpowszechniania pozytywnych informacji o firmie. Z badań prowadzonych przez autorkę wynika, iż 60% raczej zarekomendowałoby analizowany bank (wykres 5). Jednak tylko 8% było zdecydowanych polecić swój bank znajomym. Odmiennego zdania jest jednak co trzeci student twierdząc, iż nie zrobiłby tego.

Zaprezentowane w opracowaniu dane dotyczące lojalnych zachowań młodych ludzi wydają się bardzo optymistyczne. Należy jednak pokreślić, że autorka ograniczyła się do zaprezentowania jedynie wybranych danych empirycznych. Opierając się na nich można wnioskować, iż jest to grupa dość aktywna, jeśli chodzi o korzystanie z usług bankowych. Ponadto deklaruje swoje zadowolenie z jakości świadczonych usług, a to jak wskazano, wpływa na lojalne postawy. Dla większości studentów, satysfakcja z usług świadczonych przez dotychczasowy bank, wpłynie z pewnością na fakt korzystania z usług tego banku przez firmę założoną przez nich po ukończeniu studiów. Połowa osób biorących udział w badaniu i oceniających jakość jako znakomitą nie zmieniłaby swojej firmy finansowej. Na dużą szansę przekształcenia studentów w lojalnych klientów wskazuje również fakt, iż ponad połowa respondentów nie myśli na razie o zmianie banku. Szanse na przekształcenie studentów w lojalnych klientów banku są tym większe, iż większość badanych studentów ma pozytywny stosunek do swojego banku, co przekłada się w chęci zarekomendowania banku innym osobom.

Wykres 5. Gotowość zarekomendowania swojego banku innym osobom



Źródło: Zestawiono na podstawie wyników własnych badań.

Autorka pragnie jednak podkreślić, iż powyższe, niewątpliwie optymistyczne dane, nie mogą być podstawą do stwierdzenia, iż studenci to lojalna grupa klientów. Dogłębna analiza ich zachowań, prowadzona w różnych przekrojach pokazuje, że studenci mają skłonność do korzystania z usług więcej niż jednego banku, są również wrażliwi na działania promocyjne prowadzone przez konkurencyjne firmy. Podczas gdy niemal połowa osób, biorących udział w badaniu, zadeklarowała, iż prawdopodobnie zmieniłaby swój bank w sytuacji, gdy konkurencyjna firma zaoferowałaby korzystniejsze warunki cenowe, to co piąty respondent zdecydowanie poparł taką postawę. Niemalże wpływ na zachowania studentów ma okres korzystania z usług bankowych. Im jest on dłuższy, tym chętniej młodzi ludzie decydują się na zostanie klientem więcej niż jednego banku, co wydaje się sprzeczne z ideą lojalnego klienta. Ponadto, mimo deklarowanego wysokiego poziomu satysfakcji z jakości usług, można zauważyć, że im dłuższy jest okres korzystania z usług bankowych, tym gorzej badana zbiorowość ją ocenia. Podobną zależność można zauważyć, analizując korelację między zamiarem dokonania zmiany banku czy chęcią jego zarekomendowania a rokiem studiów. Im wyższy, tym większa część respondentów wyraża zamiar dokonania zmiany banku i mniejsza chęć polecenia banku innym osobom.

Te negatywne spostrzeżenia nie przekreślają, zdaniem autorki, szans na przekształcenie studentów w lojalnych klientów. Podkreślają jednak, iż studenci wraz z upływem czasu stają się coraz bardziej wymagający, krytyczni i pewniej poruszają się po rynku usług finansowych. Pozyskanie zatem, a następnie utrzymanie przy sobie dzisiejszych studentów stanowi duże wyzwanie dla banków. Tym większe, iż jest to przedsięwzięcie bardzo ryzykowne, czasochłonne i wiąże się z koniecznością ponoszenia dużych nakładów. Dlatego też realizując ten cel, niezbędne wydaje się nowe, długookresowe spojrzenie na klienta, które będzie się opierało na rozumieniu

realnych i zmieniających się potrzeb finansowych klienta w ciągu całego jego życia. Konieczna jest wreszcie zmiana postaw wszystkich pracowników banków, w kierunku budowania świadomości, iż największym kapitałem firmy jest lojalny klient, i że każda osoba w firmie, bez względu na zajmowane stanowisko, przyczynia się do jego pozyskania. Proces tworzenia bazy lojalnych klientów banku powinien być częścią szerszego, obejmującego całą firmę, systemu. Powodzenie tych działań zależy bowiem nie tylko od zespołu przygotowującego te działania, lecz również od postaw pracowników liniowych oraz kadry wyższego i średniego szczebla. Bezwzględną wartością jest wspólne działanie, oparte na zaufaniu i ścisłej współpracy, dla realizacji najważniejszego celu, jakim jest przekształcenie obsługiwanych klientów w lojalnych partnerów banku.

#### GAINING A LOYAL CUSTOMER AS A PRECONDITION OF A BANK'S MARKET SUCCESS

##### S u m m a r y

The sector of banking services in Poland is still evolving and at the current stage banks endeavour to strengthen their market position by winning over customers from the competition or gaining customers who have never used banking services before. However, as the banking market is becoming increasingly established, keeping the existing customers and gaining their loyalty gradually becomes the main goal of banks. At present, in the national banking service sector attaining a balance between gaining and keeping customers seems to be extremely significant. Admittedly, winning new customers is certainly still a very important task for Polish banks. However, banks should already anticipate future changes and consequently plan and prepare long-term programmes of gaining customers' loyalty. It is a crucial issue, as maintaining customers' loyalty in turn heavily affects the financial results of any bank. For instance, in the financial services sector, improving the customer retention ratio may boost profits by 80%. To gain customers' loyalty, banks should prepare long-term loyalty-maintaining strategies, which should involve all the bank's human resources. These strategies should focus on service quality, promotional activities, complaint policy, and the establishment of a permanent personnel basis (mainly in the direct customer service area).

Loyalty-shaping strategies must be accompanied by effective loyalty assessment methods. The most helpful areas could be the analysis of customers' readiness for multiple purchases, analysis of customers' basic behaviour (such as purchase frequency, period of using the bank's services) and secondary behaviour (such as e.g. willingness to recommend the bank to others). When creating customer loyalty strategies banks should keep in mind that the most valuable customers are not only those who generate the highest profits at a given moment, but also those with a prospect for long-term fruitful co-operation. For this reason, banks already understand the need to address their offer to university students in order to create lasting relationships. This study presents some selected results of an analysis conducted by the author among students of tertiary education, aiming at assessing the degree of their readiness to become loyal bank customers. Based on the loyalty assessment methods described in the article, the author presents the results which suggest to what extent students may develop into faithful bank customers. The above analysis is accompanied by a presentation of young peoples' behaviour that may be a possible detriment to the process of becoming a loyal bank customer.