

Marcin Karwowski
Rynek Informacji
marcin.pawel.karwowski@gmail.com

Secret client – sposób na wykorzystanie doświadczeń użytkowników w ocenie jakości bibliotek

Streszczenie: Artykuł został poświęcony metodzie secret client i jej potencjałowi umożliwiającemu wykorzystanie doświadczeń użytkowników w ocenie jakości. Po przytoczeniu przykładów doświadczeń klientów i ich różnorodnych form, usystematyzowano informacje dotyczące metodologii secret client. Dokonano wyjaśnień terminologicznych, opisano rodzaje badań tajemniczego klienta, zebrano informacje dotyczące zakresu i obszaru dotychczasowego zastosowania metody oraz przytoczono różne modele etapizacji badania secret client i jego trzech najpopularniejszych rodzajów: mystery shopping, mystery mailing, mystery calling.

Słowa kluczowe: secret client, tajemniczy klient, badanie jakości, zarządzanie jakością

Wprowadzenie

Czytelnicy, jako kluczowi interesariusze bibliotek, coraz częściej dzielą się swoimi doświadczeniami związanymi z korzystaniem z księżnic. Publikują informacje na forach internetowych, blogach, serwisach recenzenckich, portalach społecznościowych. Wysyłają listy do władarzy, informują media bądź tworzą viralowe memy. Dzięki użytkownikom w sieci można się natknąć na opisy doświadczeń i zjawisk bibliotecznych, niestety najczęściej tych negatywnych:

- kawa w bibliotece¹,
- humorzasta obsługa²,
- głośno rozmawiające bibliotekarki³,
- zarabianie na czytelnicych darach⁴,
- horrendalne kary za przetrzymanie książek⁵,
- biblioteka, która pełni rolę salonu gier, w dodatku brudnego⁶,
- księżnica z lękiem plecako-terrorystycznym⁷,
- staromodne zasady udostępniania⁸,

¹ Kawa w bibliotece? Na świecie standard, w Polsce wyjątek [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: <https://www.biblioteki.gropius.com.pl/blog/kawa-w-bibliotece-na-swiecie-standard-w-polsce-wyjatek.html>.

² PYPŁACZ, S. Twoja biblioteka jest zła i brzydka [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: <http://sebastianpyplacz.pl/twoja-biblioteka-jest-zla-i-brzydka/>.

³ Biblioteka Główna Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: <https://goo.gl/maps/UFiVNN75gRu>.

⁴ Trzy zaskoczenia w bibliotece [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: <https://www.biblionetka.pl/art.aspx?id=46334>.

⁵ Zawrotna kara w bibliotece [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: http://forum.gazeta.pl/forum/w,20012,135384324,135384324,Zawrotna_kara_w_bibliotece.html.

⁶ PILARSKA, M. Czytelnik ostro krytykuje warunki panujące w nowotarskiej bibliotece. Dyrektor placówki odpiera zarzuty [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: http://podhale24.pl/aktualnosci/artykul/47212/Czytelnik_ostro_krytykuje_warunki_panujace_w_nowotarskiej_bibliotece_Dyrektor_placowki_odpiera_zarzuty.html.

⁷ Biblioteka Główna Uniwersytetu Gdańskiego [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: <https://goo.gl/maps/LW2bpAV2R9z>.

- biblioteka, która nigdy nie została wykończona⁹,
- kot, który jest pracownikiem biblioteki¹⁰.

Metoda secret client pozwala wykorzystać doświadczenia czytelników w konstruktywny sposób.

Definicje

Badania secret client mają swoje początki w Stanach Zjednoczonych (lata 40. XX w.), toteż terminologia na gruncie polskim doczekała się różnorodnych wersji zarówno polsko-, jak i anglojęzycznych¹¹. Szerząca się moda na wykorzystanie wizyt tajemniczego klienta do badania jakości obsługi powoduje, iż pojawia się wiele publikacji popularnonaukowych, w których autorzy wykorzystują wszelkie wersje pojęć, wprowadzając zamęt terminologiczny. Aby ujednoczyć sposób rozumienia poszczególnych pojęć na potrzeby artykułu, poniżej przedstawiono definicje najpopularniejszych terminów związanych z badaniem metodą tajemniczego klienta.

Secret client – także metoda tajemniczego klienta – badanie polegające na niejawnej obserwacji przez wykwalifikowanego audytora, który wcielając się w typowego klienta, ocenia jakość obsługi, stopień satysfakcji klienta bądź spełniania określonych standardów.

Audyt – pojedyncze badanie secret client, które polega na kontakcie tajemniczego klienta z instytucją w celu przeprowadzenia badania. Wyróżnia się kilka rodzajów audytu, w zależności od sposobu jego przeprowadzania. Badanie mystery shopping to także tajemnicze zakupy, sekretne zakupy lub shopping. Mystery mailing (mailing), to kontakt mailowy lub audyt elektroniczny. Mystery calling (calling) to rozmowa telefoniczna.

Audytor – także tajemniczy klient, tajemniczy gość – osoba odgrywająca typowego klienta, przeprowadzająca badanie metodą secret client. Poza określeniem audytor wykorzystuje się także pojęcia: shopper (mystery shopping), mailer (mystery mailing), caller (mystery calling), tajemniczy zwiedzający / visitor (mystery visitor), tajemniczy petent / suitor (mystery suitor).

Scenariusz audytu – także scenariusz badania, instrukcja audytu – instrukcja postępowania audytora w kolejnych etapach badania, wskazuje pożądane zachowania i przewidywane reakcje pracownika. Składa się najczęściej z kilku części: historii życia, metryczki, szczegółowego opisu przebiegu wizyty oraz wskazówek w przypadku sytuacji niestandardowych.

⁸ Biblioteka Publiczna m. st. Warszawy Biblioteka Główna Województwa Mazowieckiego [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: <https://goo.gl/maps/CVCZu5zRrYQ2>.

⁹ Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: <https://goo.gl/maps/LZdsU6BSUeG2>.

¹⁰ Biblioteczny kitku [online]. [Dostęp 15.09.2018]. Dostępny w: <https://memy.jeja.pl/380091.biblioteczny-kitku.html>.

¹¹ RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E. *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*. Lublin: Politechnika Lubelska, 2011, s. 23. ISBN: 978-83-62596-37-9.

Formularz audytu – także kwestionariusz audytu, raport z audytu – dokument, najczęściej elektroniczny, zawierający pytania i odpowiedzi, stanowiące wynik badania.

Historia życia – także opis klienta – historia klienta, profil audytora, stały zestaw cech społeczno-demograficznych i opis zachowań audytora.

Rodzaje badań secret client

Podziału badań typu secret client można dokonać poprzez kryterium sposobu komunikacji lub ze względu na specyficzny rodzaj klienta. Ze względu na sposób kontaktu w relacji klient – pracownik wyróżnia się: mystery shopping, mystery mailing i mystery calling.

Mystery shopping zakłada bezpośrednie badanie placówki przez tajemniczego klienta. Podczas audytu shopper jest świadomy badanych parametrów, zaś pracownicy firmy, mimo że wchodzi w interakcję z badaczem, nie są świadomi przeprowadzanej obserwacji¹². Mystery shopping jest najbardziej popularnym rodzajem badania secret client. Bywa nazywany także pozornymi zakupami¹³, sekretnymi zakupami, tajemniczymi zakupami (secret shopping), ghost shoppingiem¹⁴, a najczęściej po prostu shoppingiem.

Mystery mailing wykorzystuje w procesie badawczym kanał elektroniczny, najczęściej e-mail¹⁵. Ze względu na popularność kontaktu via mail oraz możliwość badania zdalnego, bez konieczności ponoszenia kosztów podróży, coraz częściej audyty przeprowadzane są właśnie z wykorzystaniem tego rodzaju badania¹⁶. Jednym zapytaniem audytor może przeprowadzić badanie na bardzo dużą skalę, poświęcając jedynie czas na analizę odpowiedzi i uzupełnianie kwestionariuszy badania, a oszczędzając sobie trudu osobistego odwiedzania placówek. Mystery mailing, niestety, pozwala na badanie tylko niektórych rodzajów usług, zazwyczaj informacyjnych. Ten rodzaj badania bywa nazywany audytem elektronicznym bądź mailingiem.

Mystery calling umożliwia analizę obsługi przez telefon¹⁷. Podobnie jak mystery mailing, umożliwia badanie na większą skalę przy zachowaniu niższych kosztów. Tajemniczy klient może sprawdzić, po jakim czasie uzyska połączenie czy ilu pracownikom będzie musiał opowiedzieć o swoim problemie, nim uzyska pomoc¹⁸. O ile w kontakcie osobistym pracownicy starają się zachowywać zgodnie ze standardami, mailing, ze względu na trwałość

¹² GĘBAROWSKI, M., SIEMIENIAKO, D. Targi rynku nieruchomości handlowych jako miejsce budowy lojalności relacyjnej. *Marketing i Rynek* 2014, nr 9, s.33–39. ISSN: 1231-7853.

¹³ PAWŁOWSKA, B., WITKOWSKA J., NIEŻURAWSKI L. *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2010, s. 125. ISBN: 978-83-01164-59-1.

¹⁴ DZIEWANOWSKA, K. *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Warszawa: Wydaw. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2012, s. 262. ISBN: 978-83-61276-91-3.

¹⁵ RACZYK, A., GRACZYK, K. Polityka promocyjno-informacyjna a rozwój gospodarczy miast Polski. *Studia Regionalne i Lokalne* 2014, nr 4 (58), s. 91. ISSN: 1509-4995.

¹⁶ *Korzystanie z Internetu. Komunikat z badań* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_081_12.PDF.

¹⁷ *Mystery Calling – Daymaker* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://www.daymaker.pl/vara-tjanster-nasze-usugi/mystery-calling/>.

¹⁸ *Zastosowanie Mystery Calling* [online]. *Tajemniczy Klient – Badania jakości obsługi klienta*. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2012/04/02/zastosowanie-mystery-calling/>.

zapisu odpowiedzi wymaga pewnej ostrożności, o tyle podczas mystery callingu audytor ma szansę zbadać spontaniczne reakcje i odpowiedzi pracownika. Badanie tego typu nazywa się także audytem telefonicznym bądź callingiem.

Z uwagi na rodzaj klienta, który w specyficznych placówkach określany jest mianem petenta, gościa czy zwiedzającego, wyróżnia się także badania: tajemniczego petenta (mystery suitor), tajemniczego gościa / zwiedzającego (mystery visitor) czy tajemniczego pacjenta (mystery patient).

Mystery visitor to rodzaj badania mystery shopping, gdzie audytorem jest tajemniczy zwiedzający bądź tajemniczy gość¹⁹. Sekretnego zwiedzającego spotkać można podczas targów²⁰, konferencji branżowych²¹, wyjazdów wakacyjnych organizowanych przez badanego organizatora²² czy w audytowanym hotelu²³.

Mystery suitor to audyt przeprowadzany wszędzie tam, gdzie klientem placówki jest petent. Tego rodzaju badania doczekały się osobnej terminologii ze względu na specyficznych charakter relacji usługowej, gdzie zamiast sprzedawcy mówi się o urzędniku, a rolę klienta pełni petent²⁴. Warto zwrócić uwagę na odwróconą kwestię potrzeby – to zazwyczaj petentowi bardziej zależy na załatwieniu sprawy niż pracownikowi, w opozycji do sytuacji biznesowej, gdzie to sprzedawca jest rozliczany z pozyskanych klientów²⁵. Badania tego rodzaju nazywa się także mystery customer czy audytem tajemniczego petenta²⁶.

Mystery patient odbywają się zazwyczaj w szpitalach, klinikach, gabinetach lekarskich czy przychodniach²⁷. Badania wyróżniono z uwagi na szczególny rodzaj przetwarzanych danych osobowych i wrażliwych²⁸. Niekiedy w literaturze mystery patient nazywane są także audyty sieci aptek²⁹,

Stosunkowo rzadziej spotkać można inne wyszczególnienia badań secret client. Czasami wskazuje się cztery rodzaje audytów, gdzie obok badań klasycznych (mystery shopping), telefonicznych (mystery calling) czy online (mystery mailing) wydziela się badania wideo,

¹⁹ MRUK, H., KUČA, A. (red.). *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*. Poznań [2006], s. 129. ISBN: 978-83-92364-70-2.

²⁰ GĘBAROWSKI, M., SIEMIENIAKO D. Marketing doświadczeń na przykładzie targów rynku nieruchomości handlowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2014, nr 7 (774), s. 100. ISSN: 0860-6846.

²¹ Tamże, *Targi rynku nieruchomości...*, s.35.

²² Tamże, *Wykorzystanie marketingu doświadczeń...*, s. 284.

²³ MROCZKOWSKA, M., PAWLICZ, A. Liczba pokoi obiektu hotelarskiego jako determinanta jakości obsługi klienta. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki* 2012, nr 20, s. 103. ISSN: 1644-0501.

²⁴ [W ramach projektu...]. *Gazeta Rybnicka* 2012, nr 11, s. 5.

²⁵ ZAWODZIŃSKI, K. Klimat administracyjny a podejmowanie działalności turystycznej w sektorze MŚP – przykład Dolnego Śląska. W: MATEJUN, M., SZCZEPAŃCZYK, M. (red.). *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. Łódź: Wydaw. Politechniki Łódzkiej, 2010, s. 211–213. ISBN: 978-83-72833-55-6.

²⁶ Tamże, s. 211.

²⁷ KAUR, J. i in. Mystery patients or simulated patients: A check on the Medical Professionals. *Delhi Psychiatry Journal* 2015, nr 1, s. 192. ISSN: 0971-9571.

²⁸ The Center of Healthcare Communication. W: *Mystery Patients* [online].. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://www.communicatingwithpatients.com/mystery-patients.html>.

²⁹ DĄBROWSKI, T. *Tajemniczy pacjent w aptece* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://www.rynekapteki.pl/marketing-i-zarzadzanie/tajemniczy-pacjent-w-aptece,2423.html>.

czyli wizytę osobistą połączoną z filmowaniem audytu z ukrytej kamery³⁰. Przyjmując kryterium sposobu dotarcia do usługi, poza badaniami osobistymi (mystery shopping), e-mailowymi (mystery mailing) i telefonicznymi (mystery calling), wskazuje na osobną grupę audytów online, które zakładają kontakt różnymi kanałami elektronicznymi, innymi niż mailowy (np. chat, forum, komunikator internetowy). Biorąc pod uwagę doświadczenie audytora, niektórzy badacze wyróżniają audyty bezpośrednio indywidualne, bezpośrednio biznesowe oraz eksperckie³¹. Inne podejście prezentuje podział na: badania tylko własnych jednostek, audyty grup placówek oraz analizę benchmarkingową oddziałów własnych i konkurencji³².

Zastosowanie badań secret client

Badania secret client zakładają dość innowacyjne podejście do tematu badania jakości, dlatego doczekały się zastosowania w wielu obszarach. Co więcej, trudno doszukać się strefy działalności usługowej, gdzie audyt tajemniczego klienta wydawałaby się nieodpowiednim sposobem na wsparcie badania. Dotychczas secret client było wykorzystywane do:

- badania jakościowego systemu wyjściowego³³,
- oceny i poprawy jakości³⁴,
- stałego monitorowania wskaźników jakości³⁵,
- analizy zachowania personelu³⁶,
- audytu wybranych usług³⁷,
- oceny procesu obsługi klienta³⁸,
- sprawdzania stopnia przestrzegania standardów i procedur³⁹,
- oceny poprawności zachowań, jako wykonywania czynności zgodnie z prawem i przepisami⁴⁰,

³⁰ RUTKOWSKI, P. Kulisy Mystery Shopping. *Marketing w Praktyce* 2007, nr 4, s. 20. ISSN 1425-8315.

³¹ WÓDKOWSKI, A. *Zastosowanie metody Mystery Shopper w ewaluacji organizacji publicznych i pozarządowych* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://slideplayer.pl/slide/831554/>.

³² MIŁOTA, K. Mystery shopper, czyli spojrzeć na siebie oczami klienta. W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. (red.). *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*, Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2003, s. 249. ISSN: 0324-8445.

³³ DĄBROWSKA, A., WÓDKOWSKI, A. Znaczenie badania jakości usług za pomocą metody „tajemniczy klient”. W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. (red.). *Badania marketingowe: skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2010, s. 138. ISSN: 1899-3192.

³⁴ HABER, A., KRYSZCZUK, M. Wybrane problemy doboru technik badawczych w ewaluacji ex-post. W: HABER, A. (red.). *Ewaluacja ex-post- teoria i praktyka*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2007, s. 141. ISBN: 978-83-60009-47-5.

³⁵ RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E., dz. cyt., s. 26.

³⁶ WÓDKOWSKI, A. Tajemniczy klient wkracza do badań. *Marketing w Praktyce* 2003, nr 1, s. 47. ISSN 1425-8315.

³⁷ MIŁOTA, K., dz. cyt., s. 250.

³⁸ OPOLSKI, K., WAŚNIEWSKI, K. Badania mystery shopping jako wsparcie systemów CRM (Customer Relationship Management). *Bank i Kredyt* 2004, nr 11-12, s. 84. ISSN: 0137-5520.

³⁹ HABER, A., SZALAŁAJ, M. Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne. W: HABER, A., SZALAŁAJ, M. (red.). *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010, s. 63–72. ISBN: 9788376330457.

⁴⁰ CZUBA, T., SKURCZYŃSKI, M. Badania tajemniczy klient a badania satysfakcji (aspekt praktyczny). W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. (red.). *Badania marketingowe: metody, nowe technologie, obszary aplikacji*, Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne, 2008., s. 257. ISBN: 9788320817775.

- badania wdrożenia i realizacji standardów zachowania personelu w kontaktach z konsumentem⁴¹,
- analizy zgodności postępowania pracowników z ustanowionymi zasadami obsługi⁴²,
- audytu zgodności procesu świadczenia usługi z całością założeń marketingowych i norm⁴³,
- analizy wizerunku organizacji⁴⁴ czy polityki promocyjno-informacyjnej⁴⁵,
- dostrzeżenia efektu pierwszego wrażenia, jakie instytucja wywiera na kliencie⁴⁶,
- badania warunków lokalowych podległych jednostek⁴⁷: wygląd otoczenia⁴⁸, czystość obiektu z zewnątrz i wewnątrz⁴⁹, dostępność parkingu w pobliżu firmy⁵⁰, oznakowanie placówki, znaki i materiały informacyjne⁵¹,
- analizy architektury budynków i przystosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych⁵², zwłaszcza ruchowo⁵³,
- oceny funkcjonowania podrzędnych placówek⁵⁴ czy konkurencji⁵⁵,
- odczytania poziomu motywacji pracowników⁵⁶,

⁴¹ MIŁOTA, K., dz. cyt., s. 250.

⁴² MEDER, M. Zastosowanie metody „mystery shopping” w bankowości detalicznej. *Marketing i Rynek* 2005, nr 5, s. 16. ISSN: 1231-7853.

⁴³ PRYMON-RYŚ, E. Kreowanie wartości w procesie dystrybucji usług ubezpieczeniowych – wyniki badań jakości kontaktu usługowego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia* 2011, nr 47, s. 344. ISSN: 1733-2842.

⁴⁴ MAZURKIEWICZ-PIZŁO, A. Specyfika zarządzania wizerunkiem organizacji biznesowej. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* 2009, nr 4, s. 121. ISSN: 1644-0757.

⁴⁵ RACZYK, A., GRACZYK, K., dz. cyt., s. 92.

⁴⁶ FRAŚ, J. Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych. W: ZARZECKI, D. (red.). *Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014, s. 311. ISSN: 1733-2842.

⁴⁷ MAZUR-WOLAK, M. Optymalizacja obsługi klienta jako wartość nadrzędna w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. W: FRIESKE, K., PRZYCHODAJ, E. (red.). *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2014, s. 307. ISBN: 978-83-64581-04-5.

⁴⁸ DZIADKOWIEC, J., ROOD A. S. Wykorzystanie metody Mystery Shopping do badań porównawczych usług świadczonych przez restauracje. *Problemy Jakości* 2010, nr 11, s. 38. ISSN: 0137-8651.

⁴⁹ CZUBA, T., SKURCZYŃSKI, M., dz. cyt., s. 257.

⁵⁰ DZIADKOWIEC, J. Badanie jakości usług świadczonych przez restauracje metodą ankietową i metodą Mystery Shopping. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 2011, nr 694, s. 40. ISSN: 1509-0507.

⁵¹ RUDNIK, M. Badania typu „tajemniczy klient” a jakość obsługi klienta w banku. *Marketing* 2008, nr 4, s. 173.

⁵² KOBYŁKA, A. Przystosowanie obiektów noclegowych na terenie woj. lubelskiego do obsługi osób poruszających się na wózkach inwalidzkich. W: KROPIWIEC, K., SZALA, M., MACIĄG, K. (red.). *Człowiek, czas, przestrzeń wzajemne oddziaływania*. Lublin: Politechnika Lubelska, 2014, s. 45. ISBN: 978-83-7947-050-1.

⁵³ ZAWADZKI, P. Przygotowanie gospodarstw agroturystycznych do obsługi osób niepełnosprawnych na przykładzie wybranych obiektów w powiecie jeleniogórskim. W: RAPACZ, A. (red.). *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej: problemy polityki turystycznej*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2012, s. 139. ISBN: 978-83-76952-22-2.

⁵⁴ *Raport z wizyt tajemniczych klientów w filiach Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku* [dokument wewnętrzny Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku], s. 4.

⁵⁵ RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E., dz. cyt., s. 26.

⁵⁶ GREGOR, B., GRZEGORCZYK, M. Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta. W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. (red.). *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Wrocławiu, 2006, s. 586. ISSN: 0324-8445.

- zbadania oferty produktowo-usługowej: jakość oferty⁵⁷, dostępność produktów⁵⁸, prawidłowa ekspozycja towarów⁵⁹, badania półki pod obecność danego produktu⁶⁰, prezentacja produktów⁶¹,
- oceny wiedzy personelu o produkcie⁶², atrakcyjności werbalnej prezentacji oferty⁶³, prezentacji biznesowych⁶⁴, stoiska na targach branżowych⁶⁵,
- analizy przebiegu wdrożenia nowego produktu⁶⁶ bądź uruchomienia nowej akcji promocyjnej⁶⁷,
- badania sposobu diagnozy potrzeb klienta⁶⁸, stopnia personalizacji oferty⁶⁹ i dostosowywania produktów do indywidualnych potrzeb klientów⁷⁰, relacji przedsiębiorstwa z klientami⁷¹ czy budowania lojalności korzystających⁷²,
- sprawdzenia sprawności przebiegu procesu obsługi⁷³, skuteczności sprzedaży w różnych kanałach dystrybucji⁷⁴ i użyteczności uzyskanych informacji⁷⁵,
- pozyskania parametrów jakościowych: liczba odesłań między stanowiskami obsługi⁷⁶, czas⁷⁷ i tempo realizacji obsługi⁷⁸, stosowane techniki sprzedaży⁷⁹, taktyki sprzedaży⁸⁰,
- oceny przebiegu dosprzedaży produktów (ang. *cross-selling*)⁸¹, sposobu zapoznawania klientów z cenami⁸²,

⁵⁷ DZIADKOWIEC, J., ROOD A.S., dz. cyt., s. 38.

⁵⁸ HAGUE, P., HAGUE N., MORGAN C. *Badania rynkowe w praktyce*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2005, s. 76. ISBN: 8373616519.

⁵⁹ CZUBA, T., SKURCZYŃSKI, M., dz. cyt., s. 257.

⁶⁰ TANAJEWSKA, R. Kontrola w merchandisingu jako warunek zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse* 2014, nr 3, s. 132. ISSN: 2084-5189.

⁶¹ RUTKOWSKI, P. Testowy klient sprawdza obsługę. *Marketing w Praktyce* 2007, nr 7, s. 53. ISSN 1425-8315.

⁶² RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E., dz. cyt., s. 40.

⁶³ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 9.

⁶⁴ DYJECIŃSKA, D. Metody pomiaru kompetencji: metoda tajemniczego gościa. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 2006, nr 4, s. 145. ISSN: 1734-087X.

⁶⁵ GĘBARWOSKI, M., SIEMIENIAKO, D. *Marketing doświadczeń na przykładzie...*, s. 100.

⁶⁶ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 2.

⁶⁷ GREGOR, B., GRZEGORCZYK, M., dz. cyt., s. 586.

⁶⁸ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 6.

⁶⁹ KOWALCZYK, A. Na trzy z plusem. *Gazeta Bankowa* 2002, nr 22, s. 26.

⁷⁰ FRAŚ, J., dz. cyt., s. 312.

⁷¹ OSTROWSKA, I. Możliwości wykorzystania badań marketingowych w marketingu relacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 2011, nr 18, s. 154. ISSN: 1509-0507.

⁷² RUTKOWSKI, P. *Testowy klient sprawdza obsługę...*, s. 54.

⁷³ OPOLSKI, K., WAŚNIEWSKI, K., dz. cyt., s. 89.

⁷⁴ OLEJNIK, I. Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 2011, nr 204, s. 44. ISSN: 1689-7374.

⁷⁵ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 8.

⁷⁶ OPOLSKI, K., WAŚNIEWSKI, K. Gdy ankieterzy udają klientów. *Bank* 2006, nr 7/8, s. 58. ISSN: 1230-9125.

⁷⁷ RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E., dz. cyt., s. 39.

⁷⁸ *Raport z wizyt tajemniczych klientów...*, s. 7.

⁷⁹ RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E., dz. cyt., s. 39.

⁸⁰ BALON, U., DZIADKOWIEC J., Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2010, nr 815, s. 37. ISSN: 1898-6447.

⁸¹ OLEJNIK, I., dz. cyt., s. 44.

⁸² HAGUE, P., HAGUE N., MORGAN C., dz. cyt., s. 76.

- analizy wykorzystania⁸³ oraz sprawność komunikacji za pośrednictwem różnych kanałów dystrybucji⁸⁴, obsługi klienta przez telefon, internet, pocztę elektroniczną⁸⁵, kanały online⁸⁶ czy infolinię firmy (ang. *call center*)⁸⁷,
- wykrycia luk w obsłudze klientów (niedostrzegane potrzeby kupujących)⁸⁸, zidentyfikowania, co sprawia problemy pracownikom⁸⁹,
- sprawdzenia przebiegu procesu reklamacji⁹⁰ i zwrotu produktów⁹¹,
- wywołania sytuacji trudnych i zbadania sposobów zarządzania sytuacjami kryzysowymi, metod radzenia sobie pracownikom w sytuacjach niecodziennych⁹² oraz reakcji na problematycznego⁹³ i trudnego klienta⁹⁴,
- oceny pracownika w zakresie wyglądu i zachowania⁹⁵, odpowiedniego stroju⁹⁶, higieny i umiarkowanego stosowania kosmetyków przez pracownice⁹⁷, słownictwa wykorzystywanego przez obsługującego⁹⁸, zrozumiałości jego wypowiedzi⁹⁹, umiejętności budowania relacji¹⁰⁰, behawioralnego aspektu jego kompetencji interpersonalnych¹⁰¹, cech temperamentu w kontekście obejmowanego stanowiska¹⁰², komunikatywności¹⁰³, przestrzegania standardów kultury osobistej¹⁰⁴, profesjonalizmu obsługi¹⁰⁵, szacunku dla klienta¹⁰⁶, uprzejmości¹⁰⁷, życzliwości¹⁰⁸, uczciwości¹⁰⁹,

⁸³ KOWALCZYK, A., dz. cyt., s. 26.

⁸⁴ HERMAN, K., SZROMEK, A., NARAMSKI, M. Sprawność wykorzystania narzędzi komunikacji e-mailowej w sprzedaży produktu turystycznego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* 2014, z. 68, s. 302. ISSN: 1641-3466.

⁸⁵ MROCZKOWSKA, M., PAWLICZ, A., dz. cyt., s. 107.

⁸⁶ DĘBSKI, M. Współpraca przedsiębiorstw jako element zarządzania regionem turystycznym. W: MEYER, B., SAWIŃSKA, A. (red.). *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014, s.171. ISSN: 1644-0501.

⁸⁷ KOŚCIANEK, J. Czynniki efektywności standardów obsługi klienta. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 2008, z. 90, s. 151. ISSN: 1234-8872.

⁸⁸ MACIEJEWSKI, G. Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa. *Konsumpcja i Rozwój* 2012, nr 2, s. 42. ISSN: 2083-6929.

⁸⁹ PRYMON-RYŚ, E., dz. cyt., s. 344.

⁹⁰ KOŚCIANEK, J., dz. cyt., s. 151.

⁹¹ PAWŁOWSKA, B., WITKOWSKA J., NIEŻURAWSKI L., dz. cyt., s. 126.

⁹² RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E., dz. cyt., s. 39.

⁹³ DZIEWANOWSKA, K., dz. cyt., s. 263.

⁹⁴ MICHALIK, M. Badania marketingowe. W: PILARCZYK, B., MRUK, H. (red.). *Kompendium wiedzy o marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 120. ISBN: 978-83-01148-37-9.

⁹⁵ DZIADKOWIEC, J., ROOD A.S., dz. cyt., s. 38.

⁹⁶ CZUBA, T., SKURCZYŃSKI, M., dz. cyt., s. 257.

⁹⁷ WÓDKOWSKI, A. *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

⁹⁸ GREGOR, B., GRZEGORCZYK, M., dz. cyt., s. 586.

⁹⁹ PRYMON-RYŚ, E. Wykorzystanie metody mystery shopping w badaniu jakości usług finansowych. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias* 2011, nr 5, s. 153. ISSN: 1899-2706.

¹⁰⁰ BALON, U., DZIADKOWIEC, J., dz. cyt. s. 37;

¹⁰¹ DYJECIŃSKA, D., dz. cyt., s. 147.

¹⁰² WÓDKOWSKI, A. *Zastosowanie metody Mystery Shopper...*

¹⁰³ POGONOWSKI, M., Edukacyjne i informacyjne aspekty działalności ZUS. Prawne podstawy i społeczne wymogi. W: FRIESKE, K., PRZYCHODAJ E. (red.). *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2014, s. 352. ISBN 9788364581045.

¹⁰⁴ SMALEC, A. Zastosowanie metody „tajemniczy klient” do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego. W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K., SOBOCIŃSKA, M. (red.). *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2014, s. 245. ISBN: 978-83-76954-13-4.

¹⁰⁵ Tamże, s. 245.

umiejętności słuchania i odpowiadania na pytania¹¹⁰, zaangażowania w pozyskiwanie klientów¹¹¹ czy wywierania wpływu na klienta¹¹².

Etapy badania secret client – przegląd modeli

Najczęściej badanie secret client dzieli się na pięć etapów procesu badawczego¹¹³:

1. Ustalenie celu badań.
2. Zdefiniowanie standardów usługi.
3. Dobór punktów realizacji badań.
4. Przygotowanie i realizacja badań w terenie.
5. Prezentacja wyników.

Drugi popularny model badania zakłada aż osiem kroków dla badaczy stosujący metodę tajemniczego klienta¹¹⁴:

1. Przygotowanie scenariusza badania.
2. Opracowanie kwestionariusza oceny.
3. Określenie kryteriów i wybór audytorów.
4. Szkolenie tajemniczych klientów.
5. Badanie pilotażowe.
6. Modyfikacja scenariusza lub kwestionariusza.
7. Przeprowadzenie badania.
8. Opracowanie wyników.

Najchętniej przyjmowany w Polsce podział został stworzony przez Margaret Erstad, która wymienia sześć kroków procesu badawczego secret client¹¹⁵:

1. Ustalanie celów programu.
2. Tworzenie kryteriów oceny.
3. Wybór i szkolenie audytorów.
4. Wdrożenie programu – zbieranie danych.
5. Analiza danych.
6. Wdrożenie działań korygujących.

Metodologia badań secret client doczekała się kilku różnych modeli etapizacji działań. Różnice są najczęściej kosmetyczne – w niektórych przypadkach jakieś czynności występują łącznie, a w innych stanowią dwa odrębne kroki. Istotne jest, by w badaniach stosować konsekwentnie wybrany model, by pozyskane wyniki były porównywalne zarówno w gronie różnych placówek poddanych analizie, jak i pomiędzy kolejnymi badaniami tej samej instytucji.

¹⁰⁶ Tamże.

¹⁰⁷ CZUBA, T., SKURCZYŃSKI, M., dz. cyt., s. 257.

¹⁰⁸ RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E., dz. cyt., s. 39.

¹⁰⁹ RUTKOWSKI, P. *Kulisy Mystery Shopping...*, s. 19.

¹¹⁰ RUDNIK, M., dz. cyt., s. 173.

¹¹¹ CZUBA, T., SKURCZYŃSKI, M., dz. cyt., s. 257.

¹¹² GREGOR, B., GRZEGORCZYK, M., dz. cyt., s. 586.

¹¹³ TOMCZYK, P. *Mystery Shopping. Marketing w Praktyce 2000*, nr 2, s. 13. ISSN 1425-8315.

¹¹⁴ MEDER, M., dz. cyt., s. 17.

¹¹⁵ ERSTAD, M. *Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management. International Journal of Service Research* 1998, nr 3, s. 35.

Schematy samych audytów również podlegają podziałowi na mniejsze kroki. Podczas wizyty mystery shopper wyróżnia się trzy podstawowe części: wejście do punktu i analizę otoczenia, rozmowę z pracownikiem oraz obserwację po skończonej rozmowie¹¹⁶. Wiodące firmy audytorskie wykorzystują także schemat 5-obszarowy:

1. Przed wejściem – badanie otoczenia i oznakowania placówki.
2. Po wejściu – ocena pierwszego wrażenia, analiza funkcjonalności i intuicyjności placówki.
3. Proces obsługi – badanie pracownika i procesu obsługi.
4. Obserwacja wewnętrzna – analiza placówki od wewnątrz.
5. Po wyjściu – ocena przebiegu wizyty i odczuć audytora.

Audyt mystery mailing dzieli się zazwyczaj na trzy etapy: przygotowawczy – stworzenie treści wiadomości, realizacyjny – wysłanie zapytań do odpowiednich placówek i ewaluacyjny – ocena odpowiedzi według pytań w formularzu.

Schemat audytu mystery calling jest podobny do powyższego modelu. W pierwszej kolejności audytor przegląda stronę WWW firmy, poszukując danych kontaktowych, potem przygotowuje treść zagajenia rozmowy, następnie wykonuje połączenie do badanej placówki i po zakończeniu konwersacji uzupełnia kwestionariusz badania.

Podsumowanie

Można się irytować, czytając kolejne negatywne opinie internetowe na temat swojej placówki, a można wykorzystać potencjał drzemiący w czytelnikach i zaprosić ich do wykonania audytu metodą secret client. Stworzenie narzędzi badawczych (scenariusza i kwestionariusza) nie powinno zająć więcej czasu niż rozbudowana ankieta. Audyty natomiast mogą być wykonane przez wyszkolonych czytelników lub wynajętych audytorów. Wyniki badania przeprowadzonego metodą tajemniczego klienta zapewne wynagrodzą wszelki włożony trud i pozwolą zidentyfikować obszary do rozwoju w zakresie jakości obsługi.

Bibliografia:

1. BALON, U., DZIADKOWIEC J. Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2010, nr 815. ISSN: 1898-6447.
2. CZUBA, T., SKURCZYŃSKI, M. Badania tajemniczy klient a badania satysfakcji (aspekt praktyczny). W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. (red.). *Badania marketingowe: metody, nowe technologie, obszary aplikacji*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne, 2008. ISBN: 9788320817775.
3. DĄBROWSKA, A., WÓDKOWSKI, A. Znaczenie badania jakości usług za pomocą metody „tajemniczy klient”. W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. (red.). *Badania marketingowe: skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2010. ISSN: 1899-3192.
4. DĄBROWSKI, T. *Tajemniczy pacjent w aptece* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://www.rynekapteki.pl/marketing-i-zarzadzanie/tajemniczy-pacjent-w-aptece,2423.html>.
5. DĘBSKI, M. Współpraca przedsiębiorstw jako element zarządzania regionem turystycznym. W: MEYER, B., SAWIŃSKA, A. (red.). *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014. ISSN: 1644-0501.

¹¹⁶ SZYMAŃSKA, K. Obsługa klienta. W: BIAŁOŃ, L. (red.). *Marketing w handlu*. Warszawa: Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, 2011, s. 213. ISBN: 978-83-75200-68-3.

6. DYJECIŃSKA, D. Metody pomiaru kompetencji: metoda tajemniczego gościa. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 2006, nr 4. ISSN: 1734-087X.
7. DZIADKOWIEC, J. Badanie jakości usług świadczonych przez restauracje metodą ankietową i metodą Mystery Shopping. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 2011, nr 694. ISSN: 1509-0507.
8. DZIADKOWIEC, J., ROOD, A.S. Wykorzystanie metody Mystery Shopping do badań porównawczych usług świadczonych przez restauracje. *Problemy Jakości* 2010, nr 11. ISSN: 0137-8651.
9. DZIEWANOWSKA, K. *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Warszawa: Wydaw. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2012. ISBN: 978-83-61276-91-3.
10. ERSTAD, M. Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management. *International Journal of Service Research* 1998, nr 3.
11. FRAŚ, J. Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych. W: ZARZECKI, D. (red.). *Efektywność inwestycji i wycena przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014. ISSN: 1733-2842.
12. GĘBAROWSKI, M., SIEMIENIAKO D. Marketing doświadczeń na przykładzie targów rynku nieruchomości handlowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2014, nr 7 (774). ISSN: 0860-6846.
13. GĘBAROWSKI, M., SIEMIENIAKO, D. Targi rynku nieruchomości handlowych jako miejsce budowy lojalności relacyjnej. *Marketing i Rynek* 2014, nr 9. ISSN: 1231-7853.
14. GREGOR, B., GRZEGORCZYK, M. Mystery shopping jako metoda badania standardów obsługi klienta. W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. (red.). *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, Wrocław: Wydaw. Naukowe Akademii Ekonomicznej w Wrocławiu, 2006. ISSN: 0324-8445.
15. HABER, A., KRYSZCZUK, M. Wybrane problemy doboru technik badawczych w ewaluacji ex-post. W: HABER, A. (red.). *Ewaluacja ex-post- teoria i praktyka*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2007. ISBN: 978-83-60009-47-5.
16. HABER, A., SZAŁAJ, M. Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne. W: HABER, A., SZAŁAJ, M. (red.). *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010. ISBN: 9788376330457.
17. HAGUE, P., HAGUE N., MORGAN C. *Badania rynkowe w praktyce*. Gliwice: Wydaw. Helion, 2005. ISBN: 8373616519.
18. HERMAN, K., SZROMEK, A. NARAMSKI, M. Sprawność wykorzystania narzędzi komunikacji e-mailowej w sprzedaży produktu turystycznego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* 2014, z. 68. ISSN: 1641-3466.
19. KAUR, J. i in. Mystery patients or simulated patients: A check on the Medical Professionals. *Delhi Psychiatry Journal* 2015, nr 1. ISSN: 0971-9571.
20. KOBYŁKA, A. Przystosowanie obiektów noclegowych na terenie woj. lubelskiego do obsługi osób poruszających się na wózkach inwalidzkich. W: KROPIWIEC, K., SZALA, M., MACIĄG, K. (red.). *Człowiek, czas, przestrzeń wzajemne oddziaływanie*. Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. ISBN: 978-83-7947-050-1.
21. *Korzystanie z Internetu. Komunikat z badań* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_081_12.PDF.
22. KOŚCIANEK, J. Czynniki efektywności standardów obsługi klienta. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 2008, z. 90. ISSN: 1234-8872.
23. KOWALCZYK, A. Na trzy z plusem. *Gazeta Bankowa* 2002, nr 22.
24. MACIEJEWSKI, G. Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa. *Konsumpcja i Rozwój* 2012, nr 2. ISSN: 2083-6929.
25. MAZURKIEWICZ-PIZŁO, A. Specyfika zarządzania wizerunkiem organizacji biznesowej. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* 2009, nr 4. ISSN: 1644-0757.
26. MAZUR-WOLAK, M. Optymalizacja obsługi klienta jako wartość nadrzędna w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. W: FRIESKE, K., PRZYCHODAJ, E. (red.). *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2014. ISBN: 978-83-64581-04-5.
27. MEDER, M. Zastosowanie metody „mystery shopping” w bankowości detalicznej. *Marketing i Rynek* 2005, nr 5. ISSN: 1231-7853.
28. MICHALIK, M. Badania marketingowe. W: PILARCZYK, B., MRUK, H. (red.). *Kompendium wiedzy o marketingu*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2006. ISBN: 978-83-01148-37-9.
29. MIŁOTA, K. Mystery shopper, czyli spojrzeć na siebie oczami klienta. W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K. (red.). *Badania marketingowe: metody, tendencje, zastosowania*. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2003. ISSN: 0324-8445.

30. MROCZKOWSKA, M., PAWLICZ, A. Liczba pokoi obiektu hotelarskiego jako determinanta jakości obsługi klienta. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki* 2012, nr 20. ISSN: 1644-0501.
31. MRUK, H., KUCA, A. (red.). *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*. Poznań [2006]. ISBN: 978-83-92364-70-2.
32. *Mystery Calling – Daymaker* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://www.daymaker.pl/vara-tjanster-nasze-usugi/mystery-calling/>.
33. OLEJNIK, I. Zastosowanie metody tajemniczy klient w ocenie jakości usług finansowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 2011, nr 204. ISSN: 1689-7374.
34. OPOLSKI, K., WAŚNIEWSKI, K. Badania mystery shopping jako wsparcie systemów CRM (Customer Relationship Management). *Bank i Kredyt* 2004, nr 11–12. ISSN: 1230-9125.
35. OPOLSKI, K., WAŚNIEWSKI, K. Gdy ankieterzy udają klientów. *Bank* 2006, nr 7/8. ISSN: 0137-5520.
36. OSTROWSKA, I. Możliwości wykorzystania badań marketingowych w marketingu relacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 2011, nr 18. ISSN: 1509-0507.
37. PAWŁOWSKA, B., WITKOWSKA J., NIEŻURAWSKI L. *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2010. ISBN: 978-83-01164-59-1.
38. POGONOWSKI, M. Edukacyjne i informacyjne aspekty działalności ZUS. Prawne podstawy i społeczne wymogi. W: FRIESKE, K., PRZYCHODAJ, E. (red.). *Ubezpieczenia społeczne w procesie zmian. 80 lat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2014. ISBN 9788364581045.
39. PRYMON-RYŚ, E. Kreowanie wartości w procesie dystrybucji usług ubezpieczeniowych – wyniki badań jakości kontaktu usługowego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia* 2011, nr 47. ISSN: 1733-2842.
40. PRYMON-RYŚ, E. Wykorzystanie metody mystery shopping w badaniu jakości usług finansowych. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias* 2011, nr 5. ISSN: 1899-2706.
41. RACZYK, A., GRACZYK, K. Polityka promocyjno-informacyjna a rozwój gospodarczy miast Polski. *Studia Regionalne i Lokalne* 2014, nr 4 (58). ISSN: 1509-4995.
42. *Raport z wizyt tajemniczych klientów w filiach Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku* [dokument wewnętrzny Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku].
43. RUDNIK, M. Badania typu „tajemniczy klient” a jakość obsługi klienta w banku. *Marketing* 2008, nr 4.
44. RUTKOWSKI, P. Kulisy Mystery Shopping. *Marketing w Praktyce* 2007, nr 4. ISSN 1425-8315.
45. RUTKOWSKI, P. Testowy klient sprawdza obsługę. *Marketing w Praktyce* 2007, nr 7. ISSN 1425-8315.
46. RZEMIENIAK, M., TOKARZ, E. *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*. Lublin: Politechnika Lubelska, 2011. ISBN: 978-83-62596-37-9.
47. SMALEC, A. Zastosowanie metody „tajemniczy klient” do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego. W: MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, K., SOBOCIŃSKA, M. (red.). *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2014. ISBN: 978-83-76954-13-4.
48. SZYMAŃSKA, K. Obsługa klienta. W: BIAŁOŃ, L. (red.). *Marketing w handlu*. Warszawa: Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, 2011. ISBN: 978-83-75200-68-3.
49. TANAJEWSKA, R. Kontrola w merchandisingu jako warunek zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse* 2014, nr 3. ISSN: 2084-5189.
50. *The Center of Healthcare Communication | Mystery Patients* [online], [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://www.communicatingwithpatients.com/mystery-patients.html>.
51. TOMCZYK, P. Mystery Shopping. *Marketing w Praktyce* 2000, nr 2. ISSN 1425-8315.
52. WÓDKOWSKI, A. Tajemniczy klient wkracza do badań. *Marketing w Praktyce* 2003, nr 1. ISSN 1425-8315.
53. WÓDKOWSKI, A. *Zastosowanie metody Mystery Shopper w ewaluacji organizacji publicznych i porządkowych* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://slideplayer.pl/slide/831554/>.
54. *Zastosowanie Mystery Calling | Tajemniczy Klient – Badania jakości obsługi klienta* [online]. [Dostęp 19.09.2018]. Dostępny w: <http://www.tajemniczyklient.net/blog/2012/04/02/zastosowanie-mystery-calling/>.
55. ZAWADZKI, P. Przygotowanie gospodarstw agroturystycznych do obsługi osób niepełnosprawnych na przykładzie wybranych obiektów w powiecie jeleniogórskim. W: RAPACZ, A. (red.). *Wyzwania*

współczesnej polityki turystycznej: problemy polityki turystycznej. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2012. ISBN: 978-83-76952-22-2.

56. ZAWODZIŃSKI, K. Klimat administracyjny a podejmowanie działalności turystycznej w sektorze MŚP – przykład Dolnego Śląska. W: MATEJUN, M., SZCZEPAŃCZYK, M. (red.). *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. Łódź: Wydaw. Politechniki Łódzkiej, 2010. ISBN: 978-83-72833-55-6.