Józef Garczarczyk

PRZYGOTOWANIE I REALIZACJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W BANKACH I ZAKŁADACH UBEZPIECZEŃ

Wprowadzenie

Problem zarządzania jakością usług w instytucjach finansowych stał się już obecnie naczelnym zagadnieniem na coraz bardziej dojrzałym i konkurencyjnym rynku w Polsce. Jakość bowiem świadczonych usług i wynikające z tego zadowolenie klientów, a w dalszej perspektywie ich lojalność, są podstawowymi elementami zdobywania przewagi konkurencyjnej. Wraz z dojrzewaniem rynku i narastaniem konkurencji banki i zakłady ubezpieczeń coraz częściej stają bowiem przed barierą tzw. rynku nasyconego, na którym pozyskanie nowych klientów jest coraz trudniejsze. Dojrzały rynek wymusza większą troskę o klientów już posiadanych, a koncepcja ich utrzymania winna stać się podstawową przesłanką przy formułowaniu strategii i działań marketingowych. Konieczne zatem jest przeorientowanie dotychczasowej filozofii działania, nastawionej na nieustanne zdobywanie nowych klientów, na nową, kładącą zasadniczy nacisk na utrzymanie zdobytych już klientów.

Realizacja strategii nastawionej na budowanie trwałych związków i relacji z klientami, jest również – czego dowodzą liczne badania – bardziej opłacalna. Z analizy rozkładu dochodów (tzw. krzywa V. Pareta) oraz stopnia koncentracji obrotów wynika bowiem, iż grupa 20% klientów instytucji finansowej tworzy około 80% ich dochodów. Są to w zdecydowanej większości klienci zadowoleni i lojalni. Równocześnie obniżenie odpływu klientów o 5% powoduje istotny wzrost zysków zróżnicowany w zależności od rodzaju usługi finansowej: w przypadku depozytów bankowych o 85%, kredytów bankowych o 75%, gwarancji bankowych o 25% oraz polis ubezpieczeniowych o 50%[1]. W świetle powyższych danych kwestią niezwykle istotną dla instytucji finansowej staje się dłu-

[1] F. F. Reichheld, W. E. Sasser, *Zero Defections: Quality Comes to Services*, „Harvard Business Review", 1990, no. 9/10, s. 109.

gotrwała współpraca z klientami, oparta na wzajemnej więzi, w której lojalnych klientów należy postrzegać jako majątek strategiczny firmy[2]. Rozumiejąc wagę tego problemu, wiele firm, w tym także instytucji finansowych, zmienia metody współpracy z klientami, przygotowując dla nich specjalne programy lojalnościowe[3].

Jednakże punktem wyjścia, wręcz fundamentem do budowania trwałych relacji z klientem jest wysoka jakość usług i wynikające z niej satysfakcja oraz zadowolenie klientów. Satysfakcja prowadzi w efekcie do lojalności klienta wobec usługodawcy lub usługi, wyrażającej się kontynuacją związku z firmą, zwiększeniem skali i zakresu współpracy, polecaniem firmy innym klientom wraz z przekonaniem, iż uzyskane korzyści są większe niż u konkurencji[4]. Siła lojalności klientów może być mierzona wskaźnikiem retencji, który ma bezpośredni wpływ na wielkość sprzedaży i osiągane zyski[5].

Elementem decydującym o stopniu satysfakcji klientów jest postrzegana przez nich jakość usług. Prawie 60% wszelkich zmian poziomu satysfakcji klientów można bowiem wyjaśnić zmianami poziomu jakości otrzymanych usług. Między obu tymi zmiennymi istnieje wysoka współzależność ($r = 0,77$)[6].

Jakość usługi to miara wskazująca, w jakim stopniu realizacja konkretnego świadczenia odpowiada oczekiwaniom klienta. Innymi słowy, jakość usług jest stopniem (nie)zgodności między oczekiwaniami lub pragnieniami klientów a ich percepcją usług[7].

Wychodząc z takiego rozumienia jakości, A. Parasurman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry skonstruowali teoretyczny model jakości usług (model luk)[8] umożliwiający zidentyfikowanie punktów (przyczyn) powstawania niezgodności między usługą oczekiwaną a usługą otrzymaną. Przyczynami takich rozbieżności mogą być:

---

[2] Por. W. Grzegorczyk, *Lojalność klientów wobec banku – czynniki i konsekwencje*, w: *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty i zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 406–412.

[3] Szerszy opis w: J. Otto, *Programy lojalnościowe w walce o utrzymanie klienta – szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa przełomu wieków*, w: Marketing – przełom wieków..., op.cit., s. 42–50.

[4] R. Hallowell, *The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyality and Profitability: an Empirical Study*, „International Journal of Services Industry Management", 1996, vol. 7, no. 4, s. 27.

[5] F. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 111.

[6] G. Sobczyk, M. Lipowski, *Czynniki kształtujące poziom satysfakcji klientów banku*, w: *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*, PWE, Warszawa 2002, s. 258–264.

[7] V. A. Zaithaml, A. Parasurman, L. L. Berry, *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York 1990, s. 16.

[8] A. Parasurman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry, *A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing" 1985, vol. 49, s. 44–45.

- niedostateczna wiedza kierownictwa instytucji finansowej odnośnie do oczekiwań klientów w zakresie jakości usług (luka 1)[9];
- niepełne przetworzenie (wdrożenie) wiedzy kierownictw odnośnie do oczekiwań klientów na obowiązujące w instytucji finansowej wymagania dotyczące jakości usług (luka 2);
- niezadowalający stopień realizacji (przestrzegania) przez pracowników obowiązujących w instytucji finansowej wymagań w zakresie jakości usług (luka 3);
- przekazywanie nieadekwatnych informacji o poziomie jakości świadczonych usług w komunikacji z klientem (luka 4).

Ograniczenie lub eliminacja tych przyczyn, wywołujących w konsekwencji dysonans klienta (luka 5), wymaga wdrożenia w instytucji finansowej systemu jakości[10].

Przedmiotem dalszych rozważań w artykule będą te elementy systemu jakości, które dotyczą przyczyn powstawania luki drugiej i trzeciej w modelu jakości usług.

2. *Metodyka badania*

W celu identyfikacji realizowanych przez polskie instytucje finansowe systemów zarządzania jakością Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przeprowadziła dwa ogólnopolskie badania[11]. W badaniach tych zastosowana została jednolita metodologia, a uczestnikami w pierwszym było 295 menedżerów bankowych reprezentujących centrale i oddziały banków, zaś w drugim 270 przedstawicieli najwyższego szczebla zarządczego central oraz jednostek terenowych zakładów ubezpieczeń – oddziałów, inspektoratów, przedstawicielstw. Badania miały na celu diagnozę i ocenę dwóch faz procesu zarządzania jakością w instytucji finansowej, a mianowicie: **fazy przygotowania** wymagań systemu zapewnienia jakości oraz **fazy realizacji**. Faza przygotowania dotyczyła oceny stopnia przygotowania sformalizowanych wymagań w postaci obowiązujących w banku czy zakładzie ubezpieczeń zaleceń, wytycz-

[9] Opis kwantyfikacji tej luki można znaleźć m.in. w: J. Garczarczyk, *Determinanty jakości usług finansowych w ocenie menedżerów i klientów*, w: *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. J. Garczarczyk, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s.175–190.

[10] Opis istoty, założeń i roli systemu jakości w bankach można znaleźć w: K. Opolski, *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Olympus, Warszawa 1998 oraz *Doskonalenie jakości w badaniach*, red. K. Opolski, CeDeWu, Warszawa 2002.

[11] Badania były finansowane przez Komitet Badań Naukowych w ramach projektu badawczego 2 H02C 031 22 pt. „Model jakości usług finansowych w Polsce".

nych, zasad, norm, instrukcji i procedur w zakresie świadczenia usług klientom. W przypadku fazy drugiej dokonywano oceny, w jakim stopniu w badanej placówce realizowane (przestrzegane) są przez pracowników obowiązujące wytyczne i wymagania w zakresie różnych elementów świadczenia usługi finansowej.

Opierając się na wynikach wcześniej przeprowadzonych badań i dokonanej ocenie istotności atrybutów jakości usługi bankowej i ubezpieczeniowej[12], aktualnie ocenie poddano zestaw 34 różnych czynników (elementów) mających wpływ na jakość świadczonej usługi. Większość czynników była wspólna dla usług bankowych i ubezpieczeniowych, ale brano również pod uwagę czynniki charakterystyczne dla jednej z tych usług. Wyodrębnione czynniki dotyczyły różnych obszarów działalności instytucji finansowej i zostały połączone w sześć homogenicznych grup:

grupa I – elementy odnoszące się do wizerunku instytucji finansowej,
grupa II – elementy odnoszące się do placówki i dystrybucji usług,
grupa III – elementy odnoszące się do pracy personelu i obsługi klienta,
grupa IV – elementy odnoszące się do oferty usługowej oraz ceny,
grupa V – elementy odnoszące się do komunikacji z klientem,
grupa VI – elementy odnoszące się do organizacji zarządzania jakością w instytucji finansowej[13].

Przy ocenie stopnia przygotowania systemu zarządzania jakością w banku czy zakładzie ubezpieczeń posłużono się skalą pięciopunktową, w której 1 oznaczało czynnik z brakiem sformalizowanych wymagań, zaś 5 – pełne jego sfor-

[12] Por. *Jakość usług bankowych i ubezpieczeniowych. Diagnoza, determinanty, segmentacja*, red. J. Garczarczyk, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

[13] W skład poszczególnych grup weszły następujące czynniki:
grupa I – wiarygodność i zaufanie do instytucji, bezpieczeństwo usług (brak ryzyka), bezpieczeństwo osobiste klienta w banku, bezpieczeństwo informacji o kliencie; grupa II – wystrój wnętrza placówki, poruszanie się klienta po placówce, dostęp do udogodnień (telefon, fax, ksero, Internet, miejsce do pisania i siedzenia), sprawność sprzętu w placówce; grupa III – podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie wiedzy, szybkość i sprawność obsługi, elastyczność w kontaktach z klientami, sprawdzanie dokładności realizacji wniosku (bez błędów), sposób likwidacji szkody, czas wypłaty odszkodowań, obieg dokumentów związanych z realizowana usługa, sposób odbierania telefonu i prowadzenia rozmów z klientem, ubiór i wygląd pracowników, prace agentów ubezpieczeniowych, ubiór i zachowanie agenta; grupa IV – dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klienta, negocjowanie warunków finansowych oferty (wysokość oprocentowania, wysokość składki, opłaty i prowizje, zniżki, zwyżki); grupa V – obsługa informacyjna w placówce wypełnianie dokumentów przez klienta, rozpatrywanie odwołań, reklamacji, skarg, prowadzenie korespondencji z klientem; grupa VI – zakres obowiązków i działań pracowników, monitorowanie pracy pracowników, ocena satysfakcji z wykonywanej pracy, ocena efektywności prowadzonych szkoleń, ocena terminowości wypłat odszkodowań, ocena kompetencji i przydatności kadry kierowniczej, ocena zgodności poziomu jakości świadczonych usług z przyjętymi założeniami, badanie potrzeb i oczekiwań klientów.

malizowanie w postaci instrukcji, wytycznych, norm czy też procedur. Analogicznie dokonywano oceny stopnia realizacji przez pracowników obowiązujących w badanej instytucji finansowej wymagań, przy czym 1 świadczyło o niezadowalającym, zaś 5 – o w pełni zadowalającym stopniu przestrzegania wytycznych i procedur w zakresie systemu jakości.

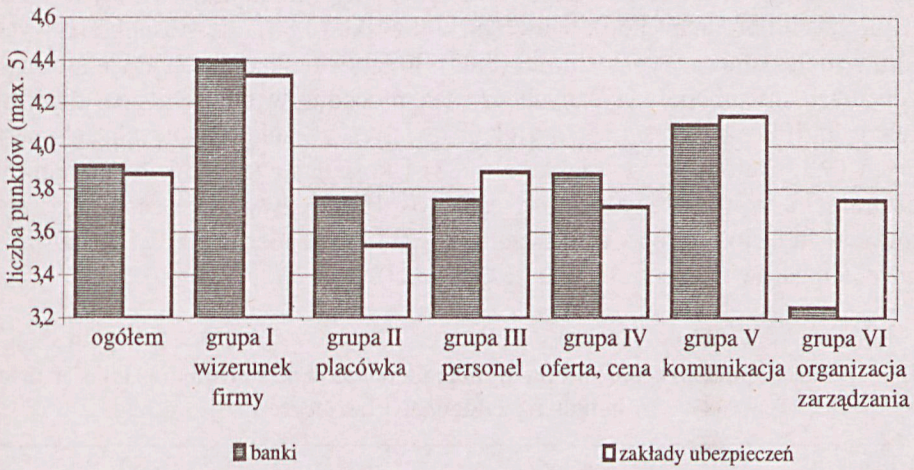
Faza przygotowania systemu zarządzania jakością

Ogólna ocena

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, iż w instytucjach finansowych w Polsce stopień **przygotowania** systemu zapewnienia jakości, w postaci opracowanych wytycznych, norm, instrukcji i procedur, jest wysoki, o czym świadczy fakt, iż średnia ocena dla ogółu badanych czynników wyniosła tylko nieco mniej niż 4 w skali pięciostopniowej. Minimalnie lepsza jest sytuacja w tym względzie w bankach (średnia 3,91) niż w zakładach ubezpieczeń (3,87). Powyższe średnie są wypadkową już znacznie bardziej zróżnicowanych ocen poszczególnych grup czynników jakości usług. W odniesieniu do usług bankowych rozpiętość tych ocen zamykała się w przedziale od 3,76 (grupa II) do 4,40 (grupa I), zaś w przypadku usług ubezpieczeniowych od 3,54 (grupa II) do 4,33 (grupa I). Warto zauważyć, iż chociaż wszystkie oceny grup czynników jakości usług zarówno w bankach, jak i w zakładach ubezpieczeń są wyższe niż 3,5 w pięciostopniowej skali, to jednak stopień opracowania wymagań i procedur jest dość zróżnicowany w zależności tak od czynników jakości, jak i instytucji. Wyraźnie większa dyspersja ocen grup wystąpiła w zakładach ubezpieczeń (rozstęp 0,79 punktu) niż w bankach (rozstęp 0,64 punktu). Jeszcze większe rozpiętości ocen stopnia przygotowania wymagań uzyskano biorąc pod uwagę poszczególne czynniki jakości usług. W przypadku banków rozpiętość ta wynosi od 3,14 (dostęp do udogodnień w placówce) do 4,80 (bezpieczeństwo informacji o kliencie), zaś w zakładach ubezpieczeń od 3,16 (ocena satysfakcji z wykonywanej pracy) do 4,73 (bezpieczeństwo informacji o kliencie). Warto zauważyć, iż w takim ujęciu rozpiętość ocen jest nieco wyższa w bankach (1,66 punktu) niż w zakładach ubezpieczeń (1,57 punktu).

Zbliżona, chociaż nie identyczna, okazała się hierarchia grup czynników w zakresie przygotowania systemu zapewnienia jakości. Zarówno w odniesieniu do usług bankowych, jak i ubezpieczeniowych, zdaniem menedżerów, najlepiej przygotowane są wymagania w zakresie czynników odnoszących się do wizerunku instytucji (wiarygodność, bezpieczeństwo) – (średnie odpowiednio 4,40 i 4,33) oraz czynników dotyczących komunikacji z klientem (średnie 4,10 i 4,14).

Najniżej natomiast badani zgodnie oceniali stopień przygotowania wytycznych i procedur w bankach i zakładach ubezpieczeń w zakresie czynników odnoszących się do placówki i dystrybucji usług (średnie odpowiednio 3,76 i 3,54). W przypadku pozostałych grup czynników jakości usług hierarchia ocen była odmienna w bankach i zakładach ubezpieczeń. O ile bowiem w przypadku banków na kolejnych miejscach znalazły się następujące grupy czynników: 3) organizacja zarządzania jakością (grupa VI), 4) oferta usługowa i cena (grupa IV), 5) praca personelu i obsługa klienta (grupa III), o tyle w zakładach ubezpieczeń hierarchia grup była nieco odmienna: 3) personel i obsługa klienta, 4) organizacja zarządzania jakością, 5) oferta usługowa i cena.



Rysunek 1. Stopień przygotowania wymagań w zakresie jakości usług w bankach i zakładach ubezpieczeń według grup czynników

Banki

Stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości w postaci wytycznych, instrukcji, norm i procedur jest wyraźnie zróżnicowany w zależności od formy własności banków. Relatywnie lepsza sytuacja w tym względzie jest w bankach państwowych i zagranicznych (średnia ocena 3,95 na maksymalnie 5 punktów) niż w bankach spółdzielczych i prywatnych z przewagą kapitału krajowego (średnia 3,74). Zróżnicowana jest także hierarchia grup czynników jakości usług w różnych typach banków. O ile w bankach państwowych, zagranicznych i spółdzielczych najlepiej przygotowane są wymagania w zakresie czynników dotyczących wizerunku banku, o tyle w bankach prywatnych, krajowych były to czynniki dotyczące oferty usługowej i cen. Równocześnie odmienne były oceny banków dotyczące najsłabszego ogniwa w ich systemie zapewnienia jakości. W bankach państwowych były to czynniki odnoszące się do placówki i dystrybucji usług, zaś w bankach zagranicznych i spółdzielczych wymagania dotyczą-

ce pracy personelu i obsługi klienta, natomiast w bankach prywatnych, krajowych elementy odnoszące się do organizacji zarządzania jakością.

Stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości jest także wyraźnie zróżnicowany w zależności od cech charakteryzujących bank. Jest on relatywnie najwyższy w bankach o wysokim kapitale własnym (średnia ocena 4,03), najwyższej sumie bilansowej (4,05), dość wysokim zysku (4,02) oraz niskim (do 11%) współczynniku wypłacalności (3,98). Są to banki posiadające ponad 1 000 placówek (4,04), zlokalizowane głównie na obrzeżach miasta, najczęściej w małych miejscowościach (3,99), w regionie zachodnim (3,99).

Z kolei stosunkowo najniższy stopień przygotowania wymagań w zakresie jakości usług odnotowano w bankach o bardzo niskim kapitale własnym (3,65), najniższych obrotach (3,66), bardzo niskim zysku (3,83), ale stosunkowo wysokim współczynniku wypłacalności (3,85). Relatywnie częściej brakuje sformalizowanych instrukcji, wytycznych czy też procedur w bankach posiadających tylko do 100 placówek (3,73), zlokalizowanych częściej w dużych aglomeracjach (3,87), głównie na osiedlach (3,83) i posiadających siedzibę w regionie centralnym. Warto zauważyć, iż częściej bardziej pozytywnie oceniają przygotowanie funkcjonującego w bankach systemu zapewnienia jakości przedstawiciele oddziałów niż central (zwłaszcza prezesi).

Tabela 1

Hierarchia stopnia przygotowania wymagań w zakresie czynników jakości usług w bankach i zakładach ubezpieczeń

Ranga czynnika	Banki	Zakłady ubezpieczeń
Czynniki najwyżej oceniane		
1	bezpieczeństwo informacji o kliencie	bezpieczeństwo informacji o kliencie
2	bezpieczeństwo usługi, brak ryzyka	sposób likwidacji szkody
3	obieg dokumentów	bezpieczeństwo usługi, brak ryzyka
4	zakres obowiązków pracowników	rozpatrywanie reklamacji i skarg
5	rozpatrywanie reklamacji i skarg	obieg dokumentów
Czynniki najniżej oceniane		
28	ocena efektywności szkoleń	badanie potrzeb klientów
29	ubiór i wygląd pracowników	dostęp do udogodnień w zakładzie
30	ocena satysfakcji z pracy	ubiór i zachowanie agentów
31	elastyczność w kontaktach z klientem	elastyczność w kontaktach z klientem
32	dostęp do udogodnień w banku	ocena satysfakcji z pracy

Spośród 32 branych pod uwagę czynników jakości usług przedstawiciele kierownictw banków najwyżej ocenili stopień przygotowania wymagań w zakresie bezpieczeństwa informacji o kliencie (średnia 4,80 na maksymalnie 5 punktów). Tylko nieznacznie niżej ocenione były wytyczne i procedury w zakresie zapew-

nienia bezpieczeństwa usługi (4,58) oraz obiegu dokumentów w placówce (4,49). Z kolei relatywnie najmniej sformalizowane są w bankach reguły postępowania w zakresie umożliwienia dostępu klientom do telefonu, Internetu, ksero (3,14), elastyczności w kontaktach z klientami (3,23) czy też ubioru i wyglądu pracowników (3,39). Niepokojącym jednak zjawiskiem jest stosunkowo niski stopień przygotowania wymagań w zakresie oceny satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (3,29) oraz oceny efektywności szkoleń (3,44).

Zakłady ubezpieczeń

Zróżnicowany jest stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości w zależności od wielkości zakładu ubezpieczeń oraz przynależności do działu ubezpieczeń. W miarę bowiem jak rośnie kapitał podstawowy firmy i jej udział w rynku, tym wyższa jest ocena przygotowania wymagań jakości w postaci wytycznych, instrukcji, norm oraz procedur. Stąd też wyraźnie najlepsza jest sytuacja w zakładach dużych (średnia ocena 3,98), wyraźnie już gorsza w średnich (3,73), zaś najgorsza w małych (3,65). Należy podkreślić, iż bardziej zaawansowana jest faza przygotowań systemu jakości w zakładach z ubezpieczeniami majątkowymi (4,00) niż życiowymi (3,82). Prawidłowość ta dotyczy również wszystkich sześciu wyróżnionych grup czynników jakości, jednakże ich hierarchia jest w obu działach identyczna. Zarówno bowiem w zakładach majątkowych, jak i życiowych relatywnie najlepiej są przygotowane wymagania dotyczące kształtowania wizerunku zakładu (średnie ocen odpowiednio 4,40 i 4,31) oraz komunikacji z klientem (średnie 4,27 i 4,08), zaś stosunkowo najwięcej zastrzeżeń mają menedżerowie do wytycznych i procedur odnoszących się do placówki oraz dystrybucji usług (średnie 3,69 i 3,47).

Stopień przygotowania systemu zapewnienia jakości relatywnie jest najwyższy w zakładach ubezpieczeń o bardzo dużym kapitale podstawowym (4,05), wysokiej składce (4,11), ale także wysokich wypłatach odszkodowań (4,11). Są to firmy o średnim współczynniku szkodowości (4,03) i ponadprzeciętym zysku (4,11), dysponujące dużą grupą agentów (4,07), posiadające placówki zlokalizowane na osiedlach (4,05), głównie w małych miastach (4,13), w regionie północnym (4,00). Z kolei brak sformalizowanych wymagań w zakresie jakości usług występuje częściej w zakładach o najniższej składce (3,64), a także najniższych odszkodowaniach (3,61), ponoszących stratę (3,62) będącą konsekwencją wysokiego współczynnika szkodowości (3,65). Są to zakłady o stosunkowo małej liczbie agentów (3,59), zlokalizowane w regionie zachodnim (3,67), w miastach średnich i dużych (3,73). Warto zauważyć, iż powyższe zależności występują zarówno w zakładach majątkowych, jak i życiowych. Ponadto, podobnie jak w bankach, przedstawiciele jednostek terenowych wyżej oceniają stopień przygotowania systemu zarządzania jakością w zakładach ubezpieczeń niż czynią to przedstawiciele central.

Zdaniem menedżerów zakładów ubezpieczeń, znacznie zróżnicowany jest stopień przygotowania wymagań w ramach wyodrębnionych w badaniu 32 czynników jakości. Zdecydowanie najlepsza sytuacja – podobnie jak i w bankach – jest w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa informacji o kliencie (średnia ocena 4,73 na maksymalnie 5 punktów). Wysoko również oceniono przygotowanie wytycznych i procedur dotyczących sposobu likwidacji szkody (4,52), zapewnienia bezpieczeństwa usługi (4,50) oraz rozpatrywania reklamacji i skarg (4,48). Zaledwie dostateczny jest natomiast w zakładach ubezpieczeń sposób oceny satysfakcji pracowników z wykonanej pracy (3,16). Stosunkowo nisko oceniono również przygotowanie wymagań i wytycznych w zakresie elastyczności pracowników w kontaktach z klientem (3,24), ubioru i sposobu zachowania agentów ubezpieczeniowych (3,24) czy też badanie potrzeb klientów (3,31).

Faza realizacji systemu zarządzania jakością

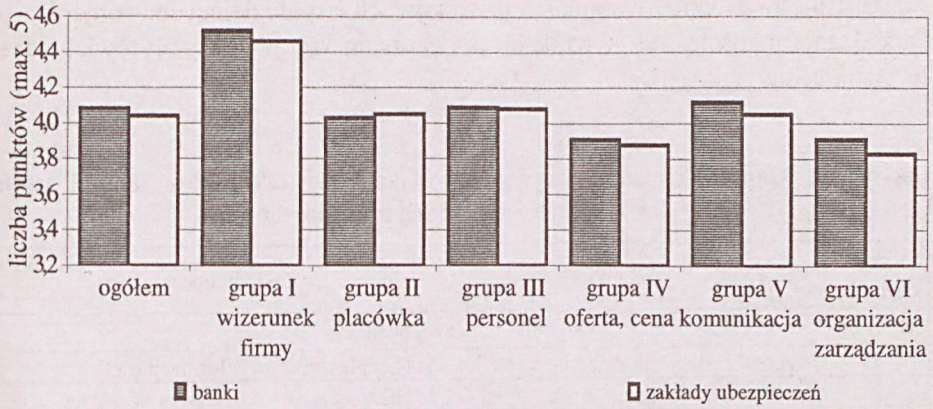
Ogólna ocena

Jeszcze bardziej pozytywne są oceny menedżerów dotyczące realizacji (przestrzegania) przez pracowników instytucji finansowych obowiązujących w nich norm, instrukcji czy też procedur zapewniających jakość świadczonych usług. Średnia bowiem ocena dotycząca wszystkich branych pod uwagę czynników jakości była zarówno w bankach, jak i zakładach ubezpieczeń wyższa od 4 w skali pięciopunktowej. Oznacza to, iż stopień realizacji wymagań w zakresie jakości usług jest w polskich instytucjach finansowych nieco wyższy niż stopień ich przygotowania, przy czym nieznacznie wyższy w bankach niż w zakładach ubezpieczeń.

Również w tym przypadku wystąpiło, i to zarówno w bankach, jak i zakładach ubezpieczeń, wyraźne zróżnicowanie ocen poszczególnych grup czynników jakości usług. W bankach rozpiętość ocen zamykała się w przedziale od 4,52 (grupa I) do 3,91 (grupa VI i IV), zaś w zakładach ubezpieczeń od 4,66 (grupa I) do 3,83 (grupa VI), czyli podobnie jak w fazie przygotowania większa dyspersja ocen grup czynników występowała w zakresie usług ubezpieczeniowych niż bankowych.

Jeszcze większe było zróżnicowanie ocen realizacji wymagań w zakresie poszczególnych czynników jakości usług. W bankach oceny wahały się od 3,18 (ocena satysfakcji z wykonanej pracy) do 4,84 (bezpieczeństwo informacji o kliencie), zaś w zakładach ubezpieczeń od 3,49 (badanie potrzeb klientów) do 4,66 (bezpieczeństwo informacji o kliencie).

Nieznaczne natomiast różnice między bankami a zakładami ubezpieczeń wystąpiły w hierarchii grup czynników w zakresie stopnia realizacji systemu zapewnienia jakości. Menedżerowie obu tych instytucji zgodnie najwyżej oceniali



Rysunek 2. Stopień realizacji wymagań w zakresie jakości usług w bankach i zakładach ubezpieczeń według grup czynników

stopień przestrzegania przez pracowników wytycznych związanych z kształtowaniem wizerunku instytucji (średnia odpowiednio 4,52 i 4,46), zaś najniższą ocenę uzyskała grupa czynników dotyczących organizacji zarządzania jakością (średnie odpowiednio 3,91 i 3,83).

Podobne były również poglądy badanych na stopień realizacji przez pracowników wymagań odnoszących się do placówki i dystrybucji usług (4 miejsce) oraz oferty usługowej i ceny (5 miejsce). Różnice w hierarchii wystąpiły jedynie na miejscu drugim i trzecim. W bankach wyżej oceniano realizację wymagań związanych z komunikacją z klientem (2 miesiące) niż dotyczących personelu i obsługi klienta (3 miejsce), podczas gdy w zakładach ubezpieczeń kolejność tych grup czynników była odwrotna.

Banki

Stopień przestrzegania przez pracowników obowiązujących w bankach wytycznych, norm i procedur w zakresie zapewnienia wysokiej jakości usług jest zależny od formy własności banku. Stosunkowo najwyższa zgodność z przyjętymi wymaganiami występuje w bankach państwowych (średnia ocena 4,10) oraz zagranicznych (4,10), jest ona nieco niższa w bankach spółdzielczych (4,05), zaś najniższa w bankach prywatnych, krajowych (3,78). Wyraźnie zróżnicowany jest również poziom realizacji wymagań w poszczególnych grupach czynników jakości, a także odmienna jest ich hierarchia. O ile bowiem w bankach państwowych, zagranicznych i spółdzielczych najwyższa zgodność z wytycznymi jest w zakresie czynników dotyczących wizerunku banku, o tyle w bankach prywatnych krajowych – w przypadku czynników odnoszących się do pracy personelu i obsługi klientów. Z kolei najsłabszy element w zakresie realizacji wymagań systemu zapewnienia jakości stanowi: w bankach zagranicznych –

oferta usługowa i cena, w bankach państwowych i spółdzielczych – organizacja zarządzania jakością, zaś w bankach prywatnych, krajowych – placówka i dystrybucja usług.

Tabela 2

Hierarchia stopnia realizacji wymagań w zakresie czynników jakości usług w bankach i zakładach ubezpieczeń

Ranga czynnika	Banki	Zakłady ubezpieczeń
Czynniki najwyżej oceniane		
1	bezpieczeństwo informacji o kliencie	bezpieczeństwo informacji o kliencie
2	bezpieczeństwo usługi, brak ryzyka	bezpieczeństwo usługi, brak ryzyka
3	bezpieczeństwo osobiste klientów w banku	uprzejmość i życzliwość pracowników
4	uprzejmość i życzliwość pracowników	dokładność realizacji wniosku
5	wiarygodność i zaufanie do banku	szybkość i sprawność obsługi
Czynniki najniżej oceniane		
28	negocjowanie warunków finansowych	podnoszenie kwalifikacji
29	ocena efektywności szkoleń	dostęp do udogodnień w zakładzie
30	dostęp do udogodnień w banku	ocena efektywności szkoleń
31	badanie potrzeb klientów	ocena satysfakcji z pracy
32	ocena satysfakcji z pracy	badanie potrzeb klientów

Stopień przestrzegania przez pracowników obowiązujących reguł postępowania jest istotnie zróżnicowany w zależności od cech charakteryzujących banki. Jest on najwyższy, zdaniem badanych, w bankach o wysokim kapitale własnym (4,12), ale dość niskiej sumie bilansowej (4,13) oraz niskim współczynniku wypłacalności (4,15). Są to banki, które odnotowały w ostatnim roku stratę (4,16), posiadają natomiast ponad 1000 placówek (4,11) zlokalizowanych głównie z małych miastach (4,20), w regionie północnym (4,13). Natomiast relatywnie najniższy, chociaż nadal zadowalający, stopień przestrzegania obowiązujących norm jakości odnotowano w bankach o bardzo małym kapitale podstawowym (3,93), małej sumie bilansowej (3,98), niskim poziomie zysku netto (3,97) oraz dość wysokim (13–15%) współczynniku wypłacalności (3,96). Banki niżej oceniające swój stopień realizacji wymagań systemu zapewnienia jakości zlokalizowane są częściej na osiedlach dużych aglomeracji miejskich, w regionie centralnym. Warto zauważyć, iż stopień realizacji wymagań systemu jakości systematycznie rośnie wraz ze wzrostem liczby posiadanych przez banki placówek, a równocześnie maleje, im większe jest miasto, w którym zlokalizowana jest siedziba banku.

Zdaniem menedżerów banków, relatywnie najwyższy stopień realizacji wymagań przez pracowników jest w sferze zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Dotyczy to zarówno bezpieczeństwa informacji o kliencie (4,67),

jak i bezpieczeństwa usługi (4,60) czy też bezpieczeństwa osobistego klienta w banku i jego najbliższej okolicy (4,57). Z kolei stosunkowo najmniej zadowalający i równocześnie budzący duże zaniepokojenie jest stan przestrzegania wytycznych w zakresie oceny satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy (średnia tylko 3,53), badania potrzeb klientów (3,64) czy też oceny efektywności szkoleń (3,65). Te ostatnie dane wskazują, iż w bankach wiele jest jeszcze do zrobienia w sferze marketingu wewnętrznego, a także usprawnienia organizacji zarządzania jakością.

Zakłady ubezpieczeń

Stopień realizacji przez pracowników zakładów ubezpieczeń obowiązujących norm i wytycznych w zakresie jakości usług jest wyraźnie zróżnicowany w zależności od sfery działalności oraz wielkości firmy. Jest on istotnie wyższy w zakładach z ubezpieczeniami majątkowymi (4,20) niż z ubezpieczeniami życiowymi (3,96). Relatywnie najlepsza jest sytuacja w firmach dużych (4,10), nieco gorsza w średnich (3,97), zaś wyraźnie najgorsza w firmach o małym kapitale i małym udziale w rynku (3,88). Dane te wskazują, iż lokomotywami w zakresie realizacji systemu zapewnienia jakości są duże zakłady ubezpieczeń, częściej z działu II.

Nieco zróżnicowana jest hierarchia stopnia realizacji wymagań w zakresie wyodrębnionych grup czynników. Jednakże niezależnie od wielkości firmy i zakresu jej działalności, najwyżej menedżerowie oceniali przestrzeganie przez pracowników wytycznych dotyczących kształtowania wizerunku zakładu (bezpieczeństwo, wiarygodność). Z kolei stosunkowo najwięcej zastrzeżeń do stopnia realizacji wymagań przedstawiciele kierownictw małych i średnich zakładów mieli w zakresie organizacji zarządzania jakością w firmie, zaś menedżerowie zakładów dużych – w zakresie kształtowania oferty usługowej oraz cen. Stopień przestrzegania wymagań jakościowych jest w przypadku wszystkich grup czynników wyższy w zakładach majątkowych niż życiowych. Jednakże ich hierarchia jest odmienna. O ile atutami zakładów z działu I są czynniki odnoszące się do placówki i dystrybucji usług (miejsce 2) oraz personelu i obsługi klientów (miejsce 3), o tyle w zakładach działu II wysoko oceniono realizację wymagań w zakresie pracy personelu i obsługi klientów (miejsce 2) oraz komunikacji z klientem (miejsce 3).

Relatywnie najwyższy stopień realizacji systemu zapewnienia jakości występował w zakładach o najwyższym kapitale podstawowym (4,26), wysokiej składce (4,34) i równie wysokich wypłatach odszkodowań (4,34), średnim współczynniku wypłacalności (4,27), ponadprzeciętnym poziomie zysku (4,34) oraz w firmach dysponujących bardzo dużą liczbą agentów ubezpieczeniowych (4,26). Bardziej pozytywnie oceniali przestrzeganie wymagań w zakresie jakości usług przedstawiciele placówek zlokalizowanych w małych miastach (4,25), w regionie centralnym i wschodnim (4,11), głównie na osiedlach (4,30).

Z kolei stosunkowo najniżej oceniano stopień przestrzegania przez pracowników norm i wytycznych w zakładach o bardzo małym kapitale podstawowym (3,87), niskiej zebranej składce (3,85), niskich wypłaconych odszkodowaniach (3,84), dość niskim współczynniku szkodowości (3,88) oraz w firmach, które odnotowały w ostatnim roku straty (3,83). Były to zakłady współpracujące z małą liczbą agentów (3,86), z placówkami zlokalizowanymi w dużych aglomeracjach (3,89), w regionie zachodnim (3,91). Warto zauważyć, iż bardziej krytycznie oceniali stopień realizacji wymagań przedstawiciele central (3,65), w tym zwłaszcza prezesi (3,29!) niż menedżerowie reprezentujący jednostki terenowe (4,05).

Jeszcze bardziej zróżnicowane były oceny stopnia spełnienia norm i wytycznych w zakresie poszczególnych czynników jakości usług. Zdecydowanie najlepiej jest pod tym względem, podobnie zresztą jak i w bankach, w przypadku zapewnienia bezpieczeństwa informacji o kliencie (4,66) oraz bezpieczeństwa samej usługi – świadczenia jej bez ryzyka dla klienta (4,52). Nieco niżej oceniano przestrzeganie przez pracowników wymogów w zakresie uprzejmości i życzliwości (4,32), sprawdzania dokładności realizacji wniosku o ubezpieczenia (4,26) czy też szybkości i sprawności usługi (4,26).

W tej hierarchii czynników za najmniej zadowalający stan menedżerowie zakładów ubezpieczeń uznali realizację wytycznych dotyczących badania potrzeb klientów (3,49), oceny satysfakcji z wykonywanej pracy (3,54) oraz oceny efektywności przeprowadzonych szkoleń (3,54). Są to te same czynniki, które najniżej zostały także ocenione przez przedstawicieli banków. Okazuje się, że organizacja zarządzania jakością jest najsłabszym ogniwem systemu zapewnienia jakości zarówno w bankach, jak i zakładach ubezpieczeń.

Faza przygotowania versus faza realizacji

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż menedżerowie instytucji finansowych wyżej oceniali fazę realizacji niż fazę przygotowania systemu zapewnienia jakości. Odsetek opinii negatywnych był co prawda niewielki, ale wyraźnie wyższy w przypadku fazy przygotowania (10% – banki, 16% – ubezpieczenia) niż fazy realizacji (3% – banki, 5% – ubezpieczenia). Równocześnie zdecydowana większość badanych (70–80% – banki, 59–76% – ubezpieczenia) oceniała obie fazy dobrze lub bardzo dobrze, ale zawsze wyraźnie wyższy był odsetek pozytywnych ocen w przypadku fazy realizacji.

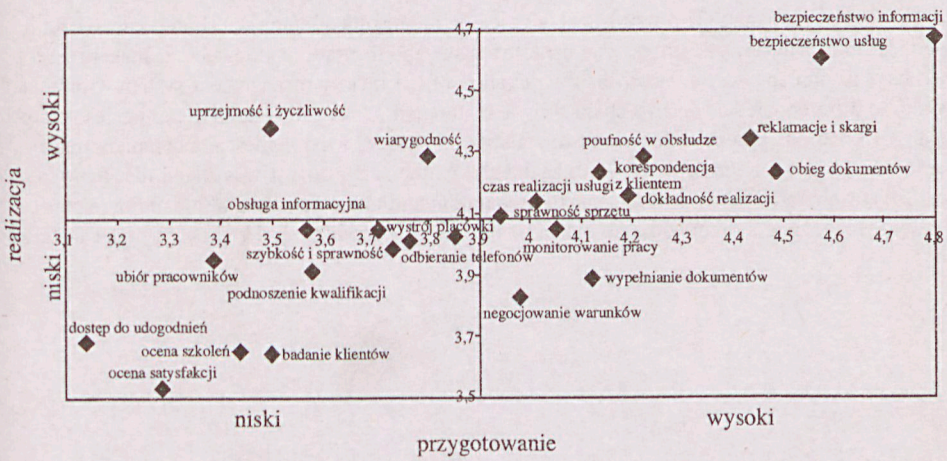
Stąd też, zarówno w bankach, jak i zakładach ubezpieczeń, uzyskane średnie ocen ogółem były wyższe w fazie realizacji niż w fazie przygotowania wymagań w zakresie jakości usług. Należy równocześnie podkreślić, iż w odniesieniu do wszystkich sześciu grup czynników jakości oceny z fazy realizacji były, zarówno w bankach, jak i zakładach ubezpieczeń, wyższe niż z fazy przygotowania.

Tabela 3

Współczynniki korelacji między ocenami stopnia przygotowania i realizacji systemu zapewnienia jakości w bankach i zakładach ubezpieczeń

Grupa czynników	Banki	Zakłady ubezpieczeń
Ogółem	0,752	0,692
Grupa I	0,998	0,997
Grupa II	0,926	0,614
Grupa III	0,453	0,571
Grupa V	0,544	0,347
Grupa VI	0,972	0,975

W celu określenia stopnia zgodności średnich ocen z fazy przygotowania i fazy realizacji przeprowadzono analizę współzależności, wyznaczając współczynniki korelacji, zarówno dla ogółu ocenianych czynników, jak i dla wyodrębnionych sześciu grup czynników. Prezentuje to tabela 3. Wynika z niej, iż występuje duża zbieżność średnich ocen obu porównywanych faz, zarówno w odniesieniu do wszystkich objętych badaniem czynników (w przypadku usług bankowych łącznie 32, zaś w ubezpieczeniach 33 czynniki), jak i grup czynników. We wszystkich przypadkach uzyskano dodatnią współzależność, co oznacza, iż oceny fazy przygotowania i realizacji są współbieżne, przy czym z reguły zgodność ocen jest silniejsza w bankach niż w zakładach ubezpieczeń. Oznacza to, iż w bankach system zapewnienia jakości jest bardziej zgodny wewnętrznie niż w zakładach ubezpieczeń.



Rysunek 3. Stopień przygotowania i realizacji wymagań w zakresie czynników jakości usług w bankach

Równocześnie stwierdzono, iż wystąpiła wyraźnie dodatnia korelacja między ocenami stopnia przygotowania i realizacji wymagań systemu jakości a oceną poziomu świadczonych przez instytucję finansową usług. Wyraźnie wyższą zbieżność tych ocen uzyskano w przypadku usług bankowych (współczynniki korelacji odpowiednio +0,586 i +0,779) niż ubezpieczeniowych (współczynniki korelacji odpowiednio +0,678 i +0,681).

Dane te potwierdzają wynikającą z modelu jakości usług Parasurmana, Zeithaml i Berry`ego tezę, iż ostateczny poziom świadczonych usług zależy w istotny sposób od przygotowania systemu zapewnienia jakości (wytyczne, instrukcje, normy, procedury, procesy) oraz od stopnia realizacji przyjętych w tym systemie wymagań. Z powyższych danych wynika, iż zarówno w bankach, jak i zakładach ubezpieczeń nieco silniejszy jest wpływ na poziom jakości usług finansowych fazy realizacji niż fazy przygotowania.

Józef Garczarczyk

Preparation and implementation of the quality management system in banks and insurance companies

Summary

Increasing competition on the market of financial services in Poland, intensified by Poland's entry into the EU, is responsible for the fact that quality management of services provided by banks and insurance companies has become a very significant problem. Competitive advantage on the market can only be gained by a high quality of services. The article makes an attempt to evaluate how well the system of quality management is prepared and implemented in the Polish banks and insurance companies. The assessment is based on the results of empirical studies carried out in over 550 units. The analysis proves that bank managers and insurance companies' managers assess the phase of implementation better than preparation of the quality management system. Opinions were also differentiated as regards characteristic features of banks and insurance companies and as regards six various groups of factors of the quality of services (the highest – a company image , the lowest – organization of quality management). At the same time it was stated that there is a positive correlation between assessments of preparation and implementation of the requirements of quality management system and assessment of the level of services rendered by financial institutions.