

# Informacja marketingowa jako czynnik sukcesu usługodawców finansowych działających w segmencie klientów detalicznych

## Część II - Zorientowane na zysk zarządzanie jakością

*Martin Rehker\**

### Znaczenie zarządzania jakością

We wcześniejszym artykule<sup>1</sup>, opisującym zagadnienia związane z polityką cenową i metody ustalania ceny, wskazano na szczególną rolę informacji o rynku jako jeden z czynników sukcesu usługodawców finansowych w segmencie klientów detalicznych. W ramach zestawienia porównawczego zaproponowano konkretne, dostępne i możliwe do zastosowania metody badania rynku, niezbędne do pozyskiwania istotnych informacji. W niniejszym artykule autor w podobny sposób pragnie skoncentrować się na zarządzaniu jakością. Oznacza to krytyczną analizę metod badania rynku, które są możliwe do zastosowania w zarządzaniu jakością. Analiza ta

jest istotnym punktem tej publikacji, gdyż wiele artykułów często podkreśla wyłącznie strategiczne znaczenie zarządzania jakością, względnie wymienia ograniczony zestaw metod bez ich krytycznej oceny<sup>2</sup>.

Duże znaczenie wysokiej jakości usługi dla usługodawców działających w segmencie klientów detalicznych wynika z kilku powodów:

- Jakość usługi wpływa na ocenę przedsiębiorstwa przez klientów, a przez to na ich satysfakcję i lojalność. Rezygnacja klienta z usług firmy jest w wielu przypadkach spowodowana jego niezadowolaniem. Lojalność klientów natomiast jest zwykle uważana za jeden z najważniejszych warunków długotrwałego sukcesu firmy<sup>3</sup>.

\*Autor pragnie podziękować prof. dr hab. Małgorzacie Iwanicz-Drozdowskiej za jej wsparcie w tworzeniu tego artykułu.

<sup>1</sup> Pierwsza część artykułu ukazała się w nr. 6/2004 „Banku i Kredytu”.

<sup>2</sup> A propos tego ostatniego patrz przykładowo J. Bielecki (1998).

<sup>3</sup> W sektorze usług szacowana zależność pomiędzy kosztami zdobywania nowych klientów a kosztami zatrzymania klientów wynosi 5 do 1, albo nawet 6 do 1. Roczny zysk netto uzyskiwany od pojedynczego klienta zazwyczaj z czasem wzrasta (T.O. Jones, W. E. J. Sasser, 1995 lub M. Szczepaniec, 2003).

• Jakość usługi odgrywa także istotną rolę przy budowaniu marki usługodawcy finansowego i dbaniu o nią. Wysoki stopień abstrakcji oraz niematerialność usług finansowych utrudniają potencjalnemu klientowi tej branży obiektywną ocenę ofert i firm prezentujących owe oferty. Jakość usługi staje się więc zwykle podstawą oceny firmy.

Z tych powodów dla usługodawcy finansowego wyjątkowo ważne jest zidentyfikowanie elementów wpływających na lojalność klientów, a w szczególności wskazanie czynników jakości istotnych dla klientów i odpowiedzialne zarządzanie nimi.

Wiele firm wprowadza programy poprawy jakości (TQM, 6Sigma itp.). Oprócz jakości zwracają one także uwagę na przeszkody organizacyjne w poprawie jakości usługi i trudny proces zmiany zachowań i sposobu myślenia pracowników, którzy często nie koncentrują się na kliencie. Ankiety na temat jakości usługi stały się standardem u prawie wszystkich usługodawców.

Wszystko wydaje się w porządku – istnieją wprawdzie braki w jakości, ale podejmowane są niezbędne kroki w celu poprawy sytuacji, a odpowiednie instrumenty zarządzania są dostępne. W rzeczywistości jednak typowe podejście do zarządzania jakością dalece nie przynosi oczekiwanego wpływu np. na lojalność klientów lub rentowność firmy<sup>4</sup>. Niezadowolające wyniki są czasem efektem problemów z wprowadzeniem programów jakości. W wielu przypadkach problemy wynikają także z braku metod pomiaru i zarządzania jakością. Nawet jeżeli metody te są dostępne, to często badane są niewłaściwe zagadnienia i systematycznie pomija się aspekty istotne dla klientów i wpływające na ich przyszłe zachowanie.

Niektórzy autorzy wyciągają z tego radykalne wnioski. Przykładowo, w polemicznym, ale i wnikliwym artykule R. Visser i R. Williams (2002) uważają typowe podejście do pomiaru jakości i satysfakcji klientów za „martwe”.

Tego zdecydowanego wniosku nie może podzielić autor tego artykułu. Dokonując krytycznej analizy problemu oraz obserwując zorientowany na jego rozwiązanie dalszy rozwój zarządzania jakością, można dojść do wniosku, że w odpowiednim zarządzaniu jakością tkwi istotny potencjał. Może go wykorzystać wielu usługodawców finansowych do zwiększenia lojalności klientów i umocnienia swej pozycji konkurencyjnej. Niezbędna jest więc krytyczna ocena dostępnych i stosowanych metod generowania informacji. Na tej podstawie zostaną przedstawione konkretne zalecenia dla usługodawców finansowych.

## Badania rynku w zarządzaniu jakością

W literaturze przytacza się różne definicje jakości usługi. Większość z nich jest podobna do definicji L.L. Ber-

ry'ego, A. Parasuramana i V.A. Zeithamla (1988). Przez pojęcie jakości usługi rozumieją oni „ocenę ogólnej doskonałości lub wysokiego standardu usługi z punktu widzenia klienta”.

Definicja jakości usługi koncentruje się głównie na procesie powstawania usługi i percepcji powstałej usługi przez klienta. Satysfakcja klienta idzie natomiast dalej i w literaturze jest zwykle określana jako wielkość determinowana przez jakość usługi, siłę marki lub wizerunek usługodawcy, percepcję wartości dodanej usługi oraz przez inne czynniki. Wielkość ta opisuje więc odnoszącą się całościowo do usługodawcy satysfakcję klienta. W dalszej części artykułu pojęcia jakości usługi i satysfakcji klienta będą używane zamiennie.

Schemat 1 opisuje typowy proces rozwoju i wprowadzenia programu zarządzania jakością. Poniżej kilka słów objaśnienia tego procesu.

- W ramach **identyfikacji kryteriów jakości** zbiera się i nadaje strukturę kryteriom jakości. Można przy tym skorzystać z różnych źródeł informacji – zewnętrznych i wewnętrznych.

- Na drugim etapie należy **ocenić kryteria jakości**. Trzeba oddzielić kryteria istotne od tych mniej ważnych oraz określić wielkości docelowe (normy) kryteriów istotnych.

- Następnie należy zapewnić regularny **pomiar jakości** poprzez pomiar wszystkich istotnych kryteriów jakości.

- Na koniec więc należy systematycznie reagować na problemy związane z jakością. Ponieważ badania rynku nie odgrywają na tym etapie żadnej roli, w dalszej części artykułu nie będzie on szerzej omawiany.

W dalszej części artykułu zostaną opisane i ocenione metody zdobywania informacji na poszczególnych etapach zarządzania jakością (identyfikacja kryteriów jakości, określenie znaczenia i wyznaczenie norm, pomiar kryteriów). Na koniec więc podane zostaną konkretne zalecenia co do metod, które powinny być stosowane przez usługodawców finansowych działających w segmencie klientów detalicznych.

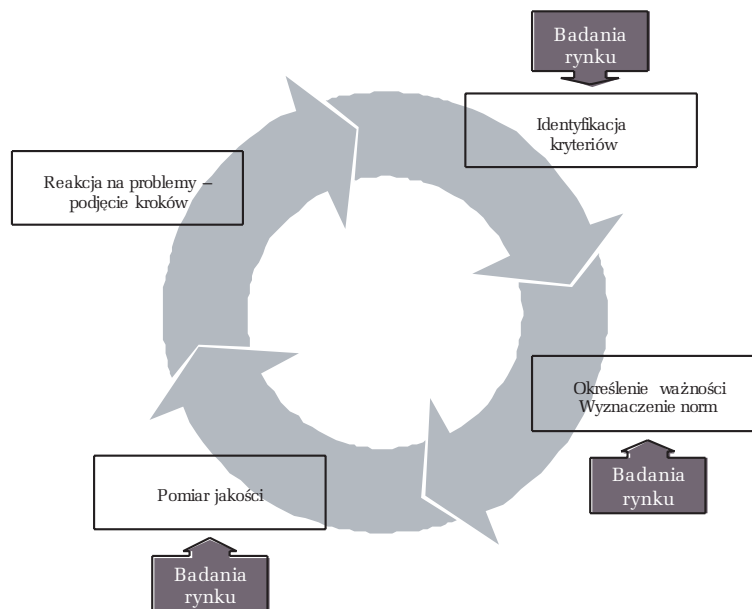
### Badania rynku w zakresie identyfikacji kryteriów jakości

Kontakty pomiędzy usługodawcą finansowym a klientem są niezwykle różnorodne. Dlatego tak ważne jest, aby ustalony katalog kryteriów jakości był kompletny. Należy więc zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- **Kompletność istotnych kryteriów jakości - tzn. objęcie nimi wszystkich ważnych segmentów klientów, kanałów dystrybucji i procesów.** Na przykład w segmencie zamożnych klientów zalecana jest identyfikacja kryteriów, które odzwierciedlają jakość na każdym etapie doradztwa. W odniesieniu do kanałów dystrybucji należy wziąć pod uwagę jakość w sieci oddziałów, w *call-centre* i kanałach wirtualnych (Internet).

- **Kompletność kryteriów jakości przy uwzględnieniu klienta i firmy.** W wielu definicjach jakości,

<sup>4</sup> J.D. Serman, P.R. Nelson i F. Kofman badają nieskuteczność wprowadzenia wielu programów poprawy jakości z punktu widzenia osiąganego zysku (J.D. Serman, P.R. Nelson, i in., 1997).

Schemat *Standardowe podejście do zarządzania jakością*

także w zacytowanej powyżej definicji L.L. Berry'ego, A. Parasuramana i V.A. Zeithamla, podkreśla się, że ocena jest dokonywana z perspektywy klienta. Zdaniem autora, taka perspektywa uniemożliwia pełne zarządzanie procesami obsługi i doradztwa. W ramach zarządzania jakością zaleca się więc uwzględnienie także kryteriów jakości istotnych dla firmy (np. siła sprzedaży jako aspekt jakości procesu doradczego). Kryteria te wpływają na zachowania dotyczące zakupu i lojalność klientów podobnie jak klasyczne kryteria jakości, przez co znacznie można poprawić efektywność zarządzania<sup>5</sup>.

• **Możliwość przełożenia operacyjnego:** Kryteria jakości powinny dać się przyporządkować różnym procesom, tak aby za poszczególne kryteria odpowiadała konkretna osoba, wydział, grupa itp. W ten sposób można lepiej kierować pracownikami, tzn. wyznaczać im cele oraz mierzyć wyniki<sup>6</sup>.

Wymaga to użycia odpowiednich instrumentów badania rynku. Do identyfikacji kryteriów jakości nadają się metody przedstawione w tabeli 1, czyli badania wtórne, metody eksploracyjne lub metody skupiające się na procesach.

#### **Badania wtórne**

Badania wtórne są bez wątpienia jedną z ważniejszych metod identyfikacji możliwych kryteriów jakości i satys-

fakcji. Powstało już wiele studiów empirycznych, w których stworzono wyczerpujące katalogi kryteriów, także dla usług finansowych.

Należy jednak zauważyć, że proponowane i używane zestawy kryteriów jakości często są niepełne. Nie pokrywają się one również z istotnymi kryteriami jakości dotyczącymi różnych segmentów klientów i procesu obsługi w konkretnej sytuacji. Odnosi się to także do modeli SERVQUAL i SERVPERF, które często są wykorzystywane bez koniecznych modyfikacji. Trzeba raczej podzielić opinię T. Levesque'a i G.H.G. McDougalla (1996), którzy wymagają, aby „w pomiarze jakości wzięto pod szczególną uwagę badaną usługę”. Dlatego często niezbędne są dalsze badania rynkowe, które uzupełniłyby kryteria jakości zidentyfikowane za pomocą badań wtórnych.

#### **Wywiady eksperckie**

Zaleca się, aby zestawy kryteriów jakości zaczerpnięte z literatury zostały uzupełnione kryteriami uzyskanymi w trakcie wywiadów eksperckich, przeprowadzanych czy to ze specjalistami z zewnątrz bądź zatrudnionymi w firmie. Metoda ta jest stosowana z powodu niewielkich nakładów, jednak nie wystarcza, aby spojrzeć na jakość z punktu widzenia klienta lub ocenić specyficzną sytuację. Wywiady eksperckie zaleca się więc w szczególności do określania najważniejszych kryteriów jakości z perspektywy firmy (np. tzw. siła dystrybucji).

#### **Grupy fokusowe i wywiady jakościowe z klientami**

Dalsze kryteria pomiaru i oceny jakości są zazwyczaj gromadzone w ramach metod jakościowo-eksploracyjnych.

<sup>5</sup> Patrz np. V.A. Zeithaml, (1998); Grewal, A. Parasuraman i in. (1998). Do klasycznych kryteriów jakości należą np. pewność, wrażliwość na potrzeby klienta, wygląd, dostępność, kompetencja, uprzejmość, przejrzystość oferty, patrz np. A. Kłopocka (2002).

<sup>6</sup> Patrz np. T.L. Keiningham, R.T. Rust i in. (1995).

Tabela 1 *Metody używane do identyfikacji kryteriów jakości*

Opis metody	Możliwość zastosowania	Ocena
<b>Badania wtórne</b>		
<b>Badania wtórne:</b> stworzenie katalogu kryteriów jakości na podstawie literatury specjalistycznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bez ograniczeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanie, szybkie, mało kompleksowe</li> <li>• Katalog kryteriów jakości zazwyczaj już w miarę kompletny</li> </ul>
<b>Metody eksploracyjne</b>		
<b>Wywiady eksperckie:</b> przeprowadzane ze specjalistami z zewnątrz lub zatrudnionymi w firmie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przy kompleksowych lub nowych usługach</li> <li>• Niezbędne do określenia kryteriów jakości z perspektywy firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosunkowo tanie, szybkie, mało kompleksowe</li> <li>• Kompletność postrzeganych kryteriów jakości ewentualnie ograniczona z powodu braku spojrzenia ze strony klienta.</li> </ul>
<b>Grupy fokusowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ograniczone przez chęć klientów do brania udziału w badaniu (np. niemożliwe do zastosowania w segmencie klientów zamierzalnych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieco droższe, średnio czasochłonne i kompleksowe, niezbędne wsparcie z zewnątrz</li> <li>• Kompletność świadomie postrzeganych kryteriów jakości</li> </ul>
<b>Wywiady jakościowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeżeli nie można zastosować grup fokusowych (np. w segmencie klientów zamierzalnych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Średnio czasochłonne, droższe* niż grupy fokusowe</li> <li>• Ewentualnie mniejsza kompletność postrzeganych kryteriów jakości</li> </ul>
<b>Analiza incydentów krytycznych:</b> koncentruje się na jakości w sytuacjach krytycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bez ograniczeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakłady i koszty porównywalne do wywiadów jakościowych, wymagany specjalista znający specyfikę danej branży**</li> <li>• Wysoka kompletność postrzeganych kryteriów jakości odnośnie do postrzeganych problemów</li> </ul>
<b>Metody skupiające się na procesach</b>		
<b>Sekwencyjna analiza zdarzeń (SEA):</b> ustrukturyzowane wywiady jakościowe bazujące na wzorcach doradztwa i obsługi ( <i>blueprint</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupienie się na analizie problemu na poszczególnych etapach kontaktów klienta z firmą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droższe i bardziej kompleksowe niż metody eksploracyjne, wymagana wiedza specjalistyczna</li> <li>• Wysoka kompletność postrzeganych kryteriów jakości w oparciu o procesy</li> </ul>
<b>Ustrukturyzowana analiza odpływu klientów:</b> wywiady z klientami rezygnującymi z usług lub pozyskanymi od konkurencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupienie się na rzeczywistym zachowaniu klientów (zmiana usługodawcy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakłady i koszty porównywalne z wywiadami jakościowymi, wymagana wiedza specjalistyczna</li> <li>• Wysoka kompletność kryteriów jakości wpływających na zachowanie klientów.</li> </ul>

\* Punkt ten odnosi się do krajów środkowoeuropejskich w ograniczonym stopniu. Z powodu niższych wynagrodzeń koszt wywiadów jakościowych jest porównywalny do kosztu grup fokusowych.

\*\* Patrz B. Edvardsson (1992).

Źródło: opracowanie własne.

Należą do nich przede wszystkim grupy fokusowe (czasem nazywane po polsku zogniskowanym wywiadem pogłębionym) i wywiady jakościowe z klientami<sup>7</sup>. Zale-

ta grup fokusowych polega na możliwości zdobycia specyficznych dla danej sytuacji kryteriów jakości, których nie wykazałyby badania wtórne czy wywiady eksperckie. Kolejną zaletą jest ewentualne przeprowadzenie bardziej szczegółowej analizy wyników, np. ankiety doty-

<sup>7</sup> Np. M.R. Stafford (1996) lub L.L. Berry, A. Parasuraman i in. (1991).

czącej jakości<sup>8</sup>. Z dynamiki grupowej i interakcji pomiędzy uczestnikami może wynikać wysoka kompletność kryteriów jakości. Z tego powodu i z powodu niewielkich kosztów, zaleca się korzystanie z grup fokusowych.

Wywiady jakościowe poleca się natomiast w przypadku, kiedy niemożliwe jest zastosowanie grup fokusowych, np. w segmencie klientów zamożnych. Wywiady jakościowe są zazwyczaj droższe, szczególnie w krajach, w których wynagrodzenia są wysokie. Nie odnosi się to do Polski, gdzie koszty wywiadów jakościowych są często porównywalne z kosztami grup fokusowych, przez co wyeliminowana zostaje finansowa przewaga grup fokusowych.

W przypadku grup fokusowych i wywiadów jakościowych nie zawsze można być pewnym, że zostały opracowane kompletne grupy kryteriów jakości. Odnosi się to przede wszystkim do:

- rzadkich problemów, które jednak wpływają na postrzeganie jakości przez klientów indywidualnych,
- problemów z jakością w kompleksowych procesach,
- problemów z jakością, które prowadzą do rzeczywistego odpływu klientów.

Jeśli podejrzewa się, że powyższe aspekty mają szczególne znaczenie dla konkretnej firmy, należy sięgnąć po metody opisane w dalszej kolejności, tj. po analizę incydentów krytycznych lub metody skupiające się na procesach.

#### **Analiza incydentów krytycznych (critical incident technique – CIT)**

Analiza incydentów krytycznych może zostać określona jako odmiana prostych wywiadów i eksploracyjnych grup fokusowych<sup>9</sup>. Podstawą tej metody jest spostrzeżenie, że na zachowanie klientów, w szczególności na ich odpływ, często bardziej wpływa błędne zachowanie usługodawcy finansowego w sytuacji krytycznej niż jakość „normalnych” operacji<sup>10</sup>. Skuteczne i prawidłowe zachowanie w sytuacji krytycznej prowadzi natomiast do „scementowania lojalności klientów”<sup>11</sup>. Należy więc zastosować metodę CIT, aby zidentyfikować kryteria, które określają jakość w sytuacjach krytycznych.

#### **Sekwencyjne analizy zdarzeń (sequential event analysis – SEA)**

W niektórych sytuacjach badania nie mogą dostarczyć wyczerpującego katalogu kryteriów jakości. Spowodowane jest to brakiem ogólnego spojrzenia respondenta na proces świadczenia usługi (przykładowo w przypadku nowych produktów, np. bankowości internetowej) lub

wysoką kompleksowością i (lub) długim trwaniem usługi (np. kredyty hipoteczne). Należy wtedy zastosować sekwencyjne analizy zdarzeń, tzn. ustrukturyzowane wywiady jakościowe bazujące na wzorcach doradztwa i obsługi (*blueprint*)<sup>12</sup>.

#### **Ustrukturyzowana analiza odpływu klientów**

Opisana sekwencyjna analiza zdarzeń, tak jak metody eksploracyjne, nie łączy bezpośrednio kryteriów jakości i rzeczywistego zachowania klientów. Może przez to pojawić się problem z trafnością tych metod. Kilka badań pokazuje, że oceny jakości wystawione przez indywidualnych klientów mają często niewielką wartość, jeżeli chodzi o określenie przyszłej lojalności tych klientów. Często można zauważyć, że znaczna część zadowolonych klientów regularnie rezygnuje z usług.

W ramach ustrukturyzowanej analizy odpływu klientów bezpośrednio wypytuje się klientów o przyczyny rezygnacji. Rozmowy są przeprowadzane w formie ustrukturyzowanego wywiadu. Ta metoda jest stosunkowo łatwa i tania do stosowania, a osiągnięte wyniki często nie mogą zostać uzyskane za pomocą innych metod, przez co jej użycie zwykle wydaje się niezbędne. Niektórzy autorzy – np. F.F. Reichheld (1996) – proponują nawet regularne i ustrukturyzowane stosowanie tej metody z bezpośrednim zaangażowaniem wszystkich szczebli kierowniczych w przeprowadzenie wywiadu. Można przez to osiągnąć dodatkowo efekt kształcenia osób kierujących oraz zwrócić ich uwagę na istotne aspekty jakości.

#### **Zalecenia dla usługodawców finansowych**

Za podstawę stworzenia obszernego katalogu kryteriów jakości mogą służyć **badania wtórne** (tj. przegląd dostępnej literatury) uzupełnione ewentualnie **wiedzą ekspercką**, w przypadku gdy tworzona miara jakości powinna uwzględniać także takie aspekty, jak np. tzw. siłę sprzedaży.

**Metody eksploracyjne** należą do drugiego filaru identyfikacji kryteriów jakości. Poleca się tu grupy fokusowe, jeżeli jest to niezbędne wywiady z klientami oraz dodatkowo analizę incydentów krytycznych.

Jako trzeci filar identyfikacji kryteriów jakości powinna zostać przeprowadzona **ustrukturyzowana analiza odpływu klientów**. Metoda ta jako jedyna może dostarczać wyniki, które odznaczają się wysoką jakością, są bliskie rzeczywistości i skupiają się na zachowaniu klienta.

Jeżeli metody eksploracyjne opierające się na procesach nie mogą dostarczyć pełnego katalogu kryteriów jakości; można zastosować dodatkowo **sekwencyjne analizy zdarzeń**.

<sup>8</sup> Por. G.H. Crowley, C.L. Gilreath (2002).

<sup>9</sup> Patrz I. Roos (2002), B. Hentschel, B. Stauss (1992), G. Odekeren-Schroder, M. van Birgelon, i in. (2000), M. Krzyżanowska, R. Wajdner (2000).

<sup>10</sup> Por. V. Adlakha, T. Mersha (1992).

<sup>11</sup> Por. C.W.L. Hart, J.L. Heskett i in. (1990).

<sup>12</sup> Por. B. Stauss, B. Weinlich (1995).

Tabela 2 Metody używane do określenia ważności i wyznaczenia norm dla poszczególnych kryteriów jakości

Opis metody	Możliwość zastosowania	Ocena
<b>Ankiety</b>		
<b>Ankiety typu <i>baseline</i>:</b> według ustalonych kryteriów jakości przedstawia się respondentowi pytania dotyczące jego indywidualnych oczekiwań	• Bez ograniczeń	• Tanie, szybkie, mała kompleksowość • Znaczne wady metodologiczne
<b>Metody wieloczynnikowe</b>		
<b>Metody kompozycyjne:</b> w szczególności w poszerzonej formie typowych ankiet dotyczących jakości (opis metody w tekście)	• Bez ograniczeń	• Tanie, szybkie, średnio kompleksowe • Można je łączyć z ankietami dotyczącymi jakości • Kompensują słabości metodologiczne typowych ankiet typu <i>baseline</i>
<b>Metody dekompozycyjne:</b> współczesne metody <i>conjoint</i> DCA, CCC)	• Bez ograniczeń	• Wymagają zdecydowanie wyższych nakładów niż ankiety typu <i>baseline</i> ; wysoka kompleksowość • Kompensują słabości metodologiczne typowych ankiet typu <i>baseline</i> • Niedowiedziona empirycznie przewaga nad metodami kompozycyjnymi
<b>Metody skupiające się na procesach</b>		
<b>Analiza incydentów krytycznych (CIT):</b> koncentruje się na jakości w sytuacjach krytycznych, tzn. odbiegających od normalności w sensie pozytywnym lub negatywnym	• Bez ograniczeń	• Kompleksowość porównywalna z wywiadami jakościowymi, jednak niezbędna jest wiedza specjalistyczna • Możliwe określenie ważności kryteriów jakości, trudne wyznaczenie norm
<b>Ustrukturyzowana analiza odpływu klientów:</b> wywiady z rezygnującymi z usług klientami lub klientami pozyskanymi od konkurencji	• Skupienie się na rzeczywistym zachowaniu klientów (zmiana usługodawcy)	• Bardziej kompleksowa, wymagane wyższe nakłady niż przy metodach eksploracyjnych, niezbędna wiedza specjalistyczna • Możliwe określenie ważności kryteriów jakości i wyznaczenie norm

Źródło: opracowanie własne

**Badania rynku w zakresie określania ważności i wyznaczenia norm dla poszczególnych kryteriów jakości**

W drugiej fazie procesu trzeba określić ważność i wyznaczyć normy dla kryteriów jakości. Te dwie wielkości nie są identyczne. Ważność kryteriów jakości jest określana przez względne znaczenie danego kryterium w odniesieniu do wybranego celu zarządzania jakością (np. lojalność klientów, satysfakcja klientów). Normy natomiast odnoszą się do wyznaczonego celu zarządzania jakością w zakresie poszczególnych kryteriów jakości. Aby osiągnąć ten cel, należy wziąć pod uwagę następujące aspekty:

- Rozpatrując cele, które zostały wyznaczone w ramach zarządzania jakością i odnoszą się do zachowania klienta, trzeba uwzględnić różnicę **pomiędzy intencją a rzeczywistym zachowaniem klienta**. Studia empiryczne wykazały, że w niektórych przypadkach traf-

ność przewidywania rzeczywistego zachowania na podstawie intencji jest bardzo niska<sup>13</sup>.

- Trzeba także wziąć pod uwagę znaczenie często **niesymetrycznych reakcji klientów**<sup>14</sup>. Przykładowo, poprawa wyglądu zewnętrznego pracowników może nie wpłynąć na podwyższenie percepcji dodatkowych korzyści przez klientów, podczas gdy zmiany negatywne mają znaczny wpływ.

Dostępne metody zostały przedstawione w tabeli 2. W dalszej części artykułu zostaną opisane odnoszące się do nich zalecenia.

**Ankiety typu *baseline***

Do wyznaczania norm, tzn. oczekiwań klienta w odniesieniu do poszczególnych kryteriów jakości, używa się

<sup>13</sup> Patrz: A. W. Allaway, M. D. Richard (1993).

<sup>14</sup> B. Edvardsson, M. Friman (2003) w ramach krytycznej analizy zdarzeń wykazują tę asymetrię empirycznie.

zawyczaż typ. ankiet typu *baseline*. Do tego typu metod można zaliczyć także model SERVQUAL. Model ten łączy pytania dotyczące oczekiwań indywidualnego klienta z pytaniami mierzącymi ocenę usługodawcy finansowego wystawianą przez klienta<sup>15</sup>. Słabościami tego podejścia są: brak określenia ważności, brak bezpośredniego związku z zachowaniem klienta i pominięcie ewentualnej zróżnicowanej istotności poszczególnych kryteriów jakości.

Pomocne może okazać się porównanie opisanych słabości przy określaniu ważności kryteriów jakości ze słabościami wcześniej używanych metod rozwoju produktów. Tam również, przed rozszerzeniem metody wieloczynnikowej, klient oceniał cechy produktu tylko w ramach prostych ankiet. Jakość wyników takiego badania była często niedostateczna, wskutek czego stworzone zostały metody wieloczynnikowe.

Aby zwiększyć trafność prognozy jakości w odniesieniu np. do lojalności klientów, trzeba te same rozwiązania przenieść na zarządzanie jakością, tzn. trzeba sięgnąć po kompozycyjne, lub dekompozycyjne metody wieloczynnikowe.

#### **Kompozycyjne metody wieloczynnikowe**

Niestety literatura, która opisuje użycie metod wieloczynnikowych w zakresie zarządzania jakością nie jest obszerna. W badaniach akademickich i w praktyce za bardzo dominują skale oceny jakości rozwinięte w późnych latach 80. (SERVQUAL, SERVPERF), będące ich podstawą oraz typowe podejście (np. pominięcie określenia ważności). Metody wieloczynnikowe dają się jednak przenieść na omawiany tutaj obszar.

Można np. rozszerzyć schemat SERVQUAL opierając się na metodach kompozycyjnych, tak że opisane słabości metodologiczne zostaną częściowo zlikwidowane. Polecane jest np. wprowadzenie dodatkowo dwóch, bazujących na skali sumy stałej<sup>16</sup>, bloków pytań<sup>17</sup>:

„Proszę opisać, które z podanych kryteriów jakości (grup kryteriów) mogą prowadzić do decyzji o zmianie firmy, jeżeli oczekiwania ustalone przez Pana/Panią powyżej nie zostaną spełnione. Proszę o przydzielenie 100 punktów poszczególnym kryteriom jakości (grupom kryteriów), tak aby liczba punktów przyznanych poszczególnym kryteriom (grupom kryteriów) odpowiadała ważności, jaką miałyby one dla Pana/Pani przy podjęciu decyzji o zmianie firmy.”

<sup>15</sup> W niektórych badaniach rozróżnia się poziom pożądany i akceptowalny oraz wprowadza w ten sposób do schematu SERVQUAL kolejny blok pytań (porównaj L.L. Berry, A. Parasuraman i in., 1994).

<sup>16</sup> Przez pojęcie skali sumy stałej rozumie się skalę, w której respondent dziełi podaną liczbę punktów pomiędzy podaną liczbę obiektów, np. kryteriów. Podobne podejście zostało już zaproponowane przez L.L. Berry, A. Parasuraman i V.A. Zeithaml, nie znalazło jednak odbicia w użyciu SERVQUAL.

<sup>17</sup> E. Marder, doświadczony praktyk i zagorzały zwolennik metod kompozycyjnych, pisze o znakomitych wynikach uzyskiwanych za pomocą używanych przez niego przez długie lata skal analogicznych do skali sumy stałej (E. Marder, 1997).

„Proszę opisać, które z podanych kryteriów jakości (grup kryteriów) mogą prowadzić do szczególnie dobrej oceny firmy i ewentualnie do wzięcia pod uwagę skorzystania z dodatkowych usług firmy, jeżeli oczekiwania ustalone przez Pana/Panią powyżej zostaną spełnione, a nawet przekroczone. Proszę o przydzielenie...”

Poprzez te pierwsze proste rozszerzenie istniejących ankiet można zlikwidować opisane powyżej słabości metodologiczne.

#### **Dekompozycyjne metody wieloczynnikowe**

Alternatywą zaproponowanego kompozycyjnego rozszerzenia typowych metod mogą być także dekompozycyjne metody wieloczynnikowe, np. analiza *conjoint*, lub metody analogiczne. Zaletą użycia metod dekompozycyjnych, w porównaniu z opisanymi w poprzednim rozdziale modyfikacjami metod kompozycyjnych, jest przede wszystkim możliwość lepszego modelowania wyboru danego klientowi. Zostaje to osiągnięte przez włączenie do modelu *conjoint*, w formie dostępnych scenariuszy, profili jakości istotnych konkurentów.

Przeszkody w stosowaniu metod dekompozycyjnych w zarządzaniu jakością wynikają przede wszystkim z dużej liczby badanych kryteriów jakości. Przykładowo, instrument SERVQUAL zawiera 22 kryteria. Niemożliwe więc staje się użycie analizy *conjoint* dla określenia pełnego profilu. Wyjściem z tej sytuacji mogłyby być wykorzystywane za pomocą komputera metody DCA i CCC<sup>18</sup>.

Niestety, wg wiedzy autora, nie zostały jeszcze przeprowadzone żadne badania empiryczne analizujące trafność prognozy uzyskanej dzięki tym metodom. Dlatego w ramach zarządzania jakością poleca się przede wszystkim zaproponowane tutaj proste rozszerzenie instrumentu SERVQUAL wykorzystujące metody kompozycyjne.

#### **Analiza incydentów krytycznych i ustrukturyzowana analiza odpływu klientów**

Biorąc po uwagę lojalność klienta, ważność kryteriów (ew. także wyznaczenie norm) można rozpatrywać także w ramach metod opisanych już w poprzednim rozdziale: analizy incydentów krytycznych i ustrukturyzowana analiza odpływu klientów. Dzięki możliwości rozróżnienia pozytywnych i negatywnych zdarzeń metody te pozwalają także na wykrycie wspomnianej powyżej asymetrii w ocenie pozytywnych i negatywnych odchyżeń od oczekiwań. Wyznaczenie norm w ramach analizy incydentów krytycznych możliwe jest natomiast tylko w ograniczonym stopniu. Ograniczenie to częściowo odnosi się również do ustrukturyzowanej analizy odpływu klientów.

<sup>18</sup> DCA = Discrete Choice Analysis; CCC = Computerized Customized Conjoint Analysis.

Tabela 3 *Metody używane do pomiaru jakości*

Opis metody	Możliwość zastosowania	Ocena
<b>Metody ilościowe</b>		
<b>Ankiety:</b> proste ankiety typu SERVQUAL lub SERVPERF, uzupełnione modułami zaproponowanymi w tym artykule	• Bez ograniczeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosunkowo tanie, możliwe do szybkiego przeprowadzenia także w dużej sieci dystrybucji</li> <li>• Często wysoka trafność prognozy, ale niewystarczające jako jedyny używany instrument</li> </ul>
<b>Regularne rejestrowanie danych:</b> regularne i zautomatyzowane rejestrowanie danych, np. poprzez programy komputerowe zainstalowane w <i>call-center</i>	• Zależne od możliwości technicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanie, szybkie i aktualne tam, gdzie istnieją możliwości techniczne.</li> <li>• Ponieważ zależą od możliwości technicznych, zalecane tylko jako uzupełnienie innych metod</li> </ul>
<b>Analiza skarg:</b> bazująca na „pasywnie” uzyskiwanych informacjach.	• Warunkiem baza danych o złożonych skargach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tania, szybka i aktualna, niezbędne informacje zazwyczaj dostępne</li> <li>• Ponieważ ogranicza się do „przypadków ekstremalnych” jakości, zalecana tylko jako uzupełnienie do innych metod</li> </ul>
<b>Metody jakościowe</b>		
<b>Grupy fokusowe</b>	• Przede wszystkim przy testowaniu wybranych punktów sprzedaży (np. pojedynczy oddział, <i>call-centre</i> ) lub nowych koncepcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Średnie nakłady, krótki czas przeprowadzenia</li> <li>• Ograniczona trafność, gdyż nie może zostać osiągnięta wymagana statystycznie liczba pomiarów</li> </ul>
<b>Wywiady jakościowe</b>	• Bez ograniczeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większy nakład niż przy grupach fokusowych, krótki czas przeprowadzania</li> <li>• Ograniczony stopień trafności, gdyż nie może zostać osiągnięta wymagana statystycznie liczba pomiarów</li> </ul>
<b>Ustrukturyzowana analiza odpływu klientów</b>	• Bez ograniczeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakłady i czas przeprowadzenia porównywalne z wywiadami jakościowymi</li> <li>• Dzięki odniesieniu do zachowania klientów mają dużą wartość w zarządzaniu jakością</li> </ul>
<b>Metody bazujące na wiedzy wewnętrznej,</b> wykorzystują wewnętrzne ankiety i grupy fokusowe, przeprowadzane wśród kierownictwa lub pracowników	• W przypadku wymaganego szczegółowego i indywidualnego doradztwa lub ścisłego kontaktu z klientem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanie, szybkie i aktualne</li> <li>• Istotne tylko w specyficznych segmentach (przede wszystkim klienci korporacyjni, klienci zamożni), niewielka trafność w segmencie detalicznym</li> </ul>
<b>Metody obserwacyjne</b>		
<b>Obserwacje eksperckie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W przypadku wymaganego szczegółowego i indywidualnego doradztwa lub ścisłego kontaktu z klientem</li> <li>• Doradztwo specjalistyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Średnie nakłady i czas przeprowadzenia</li> <li>• Wymagana poufność w rozmowie doradczej, problemy prawne</li> <li>• Metoda nieistotna w segmencie detalicznym</li> </ul>
<b>Tajemniczy klient:</b> Metoda ta polega na tym, że badacz wciela się w rolę klienta i obserwuje obsługę. Ciekawą opcją jest poproszenie własnego klienta o wcielenie się w rolę „tajemniczego klienta”.	• Bez ograniczeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Średni nakład i czas przeprowadzenia</li> <li>• Dzięki odniesieniu do zachowania wysoka jakość wyników i znaczenie dla zarządzania, można włączyć aspekty odnoszące się do firmy (np. tzw. siła sprzedaży)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



### Zalecenia dla usługodawców finansowych

Z powyższych rozważań wynika, że typowe metody oparte na ankietach typu *baseline* nie mogą zostać użyte w dotychczasowej formie z powodu istotnych braków metodologicznych. Usługodawcom finansowym zaleca się zmodyfikowanie używanych ankiet typu *baseline* zgodnie z opisanym powyżej schematem. Jeżeli usługodawca przeprowadza ustrukturyzowane analizy odpływu klientów, lub analizy incydentów krytycznych, to ich wyniki należy koniecznie wykorzystać także do określania ważności kryteriów.

### Badania rynku w zakresie pomiaru jakości usług i satysfakcji klientów

W poprzednich etapach procesu zarządzania jakością zostały zidentyfikowane kryteria jakości i satysfakcji klientów oraz ich ważność w odniesieniu do jednej lub wielu wielkości docelowych (np. lojalność klientów i *cross-selling*). Używane metody mierzące te kryteria jakości muszą całościowo (niekoniecznie pojedynczo) pokrywać się z kryteriami zidentyfikowanymi jako ważne oraz mierzyć je z wymaganą częstotliwością.

Metody możliwe do zastosowania zostały przedstawione w tabeli 3. Należy podkreślić, że część wymienionych metod, tzn. instrumenty jakościowe, takie jak grupy fokusowe, wywiady jakościowe, tajemniczy klient, obserwacje eksperckie, mogą dostarczyć informacji o nowych kryteriach jakości albo o ich zmianach, jak też informacji o zmianach ważności kryteriów. Dzięki temu powinny służyć za podstawę regularnego aktualizowania systemu zarządzania jakością.

### Ankiety

Jednym z najbardziej popularnych instrumentów pomiaru kryteriów jakości są ankiety. W większości przypadków używane są metody opierające się na wspomnianym modelu SERVQUAL lub SERVPERF<sup>19</sup>, które badają percepcję klienta w odniesieniu do każdego kryterium.

Dobrze ułożona ankieta, uwzględniająca właściwe kryteria jakości w odpowiedniej kombinacji, może dostarczyć wielu cennych informacji oraz szybko i bez większych nakładów udostępnić dobrej jakości wyniki.

Wyniki dotyczące małych, ale bardzo rentownych segmentów klientów (np. segment klientów zamożnych) mogą z powodów statystycznych zostać zafalszowane. Po pierwsze, przez małą liczbę klientów z tego segmentu chętnych do wzięcia udziału w badaniu jest on w an-

kiecie zbyt słabo reprezentowany. Po drugie, z doświadczenia wynika, że ci klienci zazwyczaj odmawiają uczestnictwa w ankietach.

Pomimo tych problemów ankiety powinny być podstawą pomiaru jakości dla usługodawców finansowych. Wymagają one jednak uwzględnienia opisanych powyżej problemów i rozszerzenia o zaproponowane wcześniej moduły, które określałyby ważność kryteriów jakości, oraz o dalsze moduły, które stawiałyby pytania dotyczące przewidywanego zachowania (lojalność, gotowość do zmiany firmy, zachowanie polecające firmę itp.) lub rzeczywistego zachowania.

### Regularne rejestrowanie danych

Regularne rejestrowanie danych jest przydatne wtedy, kiedy z wyjściowej identyfikacji kryteriów jakości wynika, że istotne dla klientów kryteria mogą być, przy zazwyczaj niewielkich kosztach, rejestrowane automatycznie. Jeżeli np. średni czas oczekiwania w *call-centre* został zidentyfikowany jako główne kryterium jakości, wtedy należy wykorzystać (zazwyczaj dostępną) możliwość rejestrowania danych dotyczących tego kryterium przez programy komputerowe *call-centre*. Oczywiście, techniczne możliwości nie powinny narzucać wyboru kryteriów.

Jakość wyników jest w tym przypadku zazwyczaj wysoka, gdyż przeprowadza się obiektywne pomiary. Kompleksowość i nakłady muszą zostać ocenione indywidualnie w każdym przypadku.

### Analiza skarg

Oprócz metod, w przypadku których inicjatorem komunikacji jest firma, powinny być wykorzystywane także „pasywnie” uzyskiwane informacje. Z tego powodu również skargi mogą być wykorzystywane do zarządzania jakością i satysfakcją klientów<sup>20</sup>.

Z analizy skarg można uzyskać informacje o zbyt długotrwałej i (lub) nie dość zorientowanej na rozwiązanie problemu reakcji na skargi, problemy czy inne zdarzenia dotyczące klienta. Wiele prac empirycznych wskazuje na fakt, że efektywne i szybkie zarządzanie skargami klientów znacznie wpływa na ich satysfakcję, a w niektórych przypadkach poziom satysfakcji po rozwiązaniu problemu jest nawet wyższy niż wcześniej<sup>21</sup>.

Do systematycznego zarządzania skargami klientów używa się często systemów informatycznych, co może wiązać się z pewnymi kosztami. Z wyjątkiem tych kosztów analiza skarg jest dla usługodawców finansowych prosta i tania, dostarcza wyników mogących udzielić wielu wysokiej jakości informacji.

<sup>19</sup> Podczas gdy w modelu SERVQUAL używa się dwóch skal (oczekiwania i percepcja), model SERVPERF opiera się na prostej skali (satysfakcja z podanego kryterium jakości). Nt. SERVPERF patrz np. J.J.J. Cronin, S.A. Taylor (1994).

<sup>20</sup> Patrz E. Gostomski (1997).

<sup>21</sup> Patrz M.A. Davis, S.W. Kelley (1994), T. Levesque, G.H.G. McDougall (1999), T.W. Andreassen (2000).

Analiza skarg, z powodu znacznej niechęci klientów do ich składania i wynikającej z tego rejestracji głównie „ekstremalnych przypadków” jakości, jest wprawdzie niezbędnym, ale nie wystarczającym instrumentem, przez co może tylko uzupełniać, a nie zastępować np. ankiety.

#### **Wywiady jakościowe i grupy fokusowe**

W przeciwieństwie do badań ilościowych, metody jakościowe umożliwiają analizę dowolnych zagadnień, a w szczególności analizę segmentów klientów trudnych do zbadania metodami ilościowymi (np. klientów zamożnych). Ponadto wspierają one przygotowanie i dalszy rozwój ilościowych instrumentów zarządzania jakością, oraz interpretację wyników badań ilościowych. W praktyce obie wymienione grupy metod doskonale się uzupełniają.

Grupy fokusowe i wywiady jakościowe nie powinny być jedyną metodą pomiaru jakości i satysfakcji klientów w całej sieci dystrybucji. Pomiaru można bowiem dokonywać tylko w wybranych jednostkach, które nie są statystycznie reprezentatywne.

#### **Ustrukturyzowana analiza odpływu klientów**

Opisana już w rozdziale dotyczącym identyfikacji kryteriów jakości, ustrukturyzowana analiza odpływu klientów powinna być regularnie używana także do obserwacji jakości z powodów przedstawionych już wcześniej.

#### **Metody bazujące na wiedzy wewnętrznej**

Metody bazujące na wiedzy wewnętrznej wykorzystują wewnętrzne ankiety i grupy fokusowe, z udziałem kierownictwa lub pracowników<sup>22</sup>. Szczególnie w branżach wymagających szczegółowego i indywidualnego doradztwa lub ścisłego kontaktu z klientem umożliwiają one, przy niewygórowanych nakładach, identyfikację przeszkód w oferowaniu klientom usługi o wysokiej jakości. Znaczenie tej metody w zautomatyzowanej, masowej działalności, przy nieznacznej liczbie osobistych kontaktów z klientami, jest zazwyczaj niewielkie.

#### **Obserwacje eksperckie**

W obserwacjach eksperckich procesy obsługi klientów są natomiast analizowane i oceniane przez ekspertów z „zewnątrz”. Problemy przy użyciu tego instrumentu wynikają z obowiązującego prawa i wymaganej poufności rozmowy doradczej. Konieczność po-

informowania osób obserwowanych o tym, że proces zostanie poddany obserwacji, może znów prowadzić do znacznego wypaczenia wyników badania. Z tego powodu i z powodu wysokich kosztów metoda ta sprawdza się tylko w branżach wymagających szczegółowego i indywidualnego doradztwa lub ścisłego kontaktu z klientem.

#### **„Tajemniczy klient”**

Przeprowadzana w ustrukturyzowanej formie metoda tajemniczy klient<sup>23</sup> może, przy umiarkowanych kosztach, dostarczyć istotnych, zazwyczaj kompletnych i aktualnych informacji na temat badanych procesów, a informacje te dają się przełożyć na konkretne działania naprawcze. W celu uzyskania pełnego obrazu jakości procesów obsługi klienta metoda tajemniczy klient powinna zostać przeprowadzona dodatkowo, jako uzupełnienie opisanych powyżej metod. Jest ona również niezbędna, jeżeli mają zostać zmierzone inne aspekty w firmie, które zostały już wymienione na wstępie artykułu.

#### **Zalecenia dla usługodawców finansowych**

Aby zapewnić kompletność oraz wystarczającą różnorodność pomiaru jakości i satysfakcji klientów, należy przede wszystkim skorzystać z następujących instrumentów<sup>24</sup>:

1. Podstawą pomiaru jakości powinny być **ustandaryzowane, systematyczne ankiety**, w których uwzględnia się opisane w tym artykule dodatkowe, kompozycyjne moduły. Ich przeprowadzeniem powinien zajmować się sam usługodawca, tak aby możliwe było połączenie wyników ankiety z należącymi do firmy danymi dotyczącymi zachowania klientów i rentowności.

2. Ankiety muszą być uzupełniane przeprowadzającą w regularnych odstępach czasu, ustandaryzowaną metodą **„tajemniczy klient”**, gdyż wielu kryteriów jakości – ważnych z punktu widzenia usługodawcy – nie da się zebrać z perspektywy klienta (przykład: zorientowanie na zawarcie transakcji).

3. **Ustrukturyzowana analiza odpływu klientów** powinna, z powodu dużego znaczenia lojalności klientów, być trzecim filarem pomiaru jakości. W zależności od kompleksowości kontaktów z klientami lub segmentu klientów można zastosować prostą, sekwencyjną analizę zdarzeń lub kompleksowe metody, jak **analiza incydentów krytycznych**.

4. Następnym, choć nie obowiązkowym uzupełnieniem może być **analiza skarg klientów**, gdzie skargi są automatycznie zbierane i systematycznie analizowane.

<sup>23</sup> ang. *mystery shopping*.

<sup>24</sup> Z wyjątkiem analizy odpływu klientów zestaw tych instrumentów pokrywa się z zaleceniami L.L. Berry, A. Parasuraman i V.A. Zeithaml, którzy nie rozróżniają jednak identyfikacji kryteriów jakości, określenia ważności kryteriów i ich pomiaru (L.L. Berry, A. Parasuraman, 1997).

<sup>22</sup> Wyjątkowo trafny przegląd, wraz z oceną, znajduje się w pracy H. Meffert, M. Bruhn (2003), s. 320.

5. Również **regularne rejestrowanie danych** może dostarczać informacji o dalszych kryteriach jakości.

**Grupy fokusowe i wywiady** powinny być używane tylko dodatkowo, w celu dopasowania i aktualizowania używanych kryteriów jakości i pomiaru jakości w specjalnych segmentach klientów (np. klienci zamożni). Nie nadają się one do regularnego pomiaru w normalnej działalności finansowej w segmencie klientów detalicznych, gdyż przeprowadzenie ich w wśród wymaganej liczby klientów wiązałoby się ze znacznymi wydatkami.

**Metody bazujące na wiedzy wewnętrznej**, tzn. wewnętrzne grupy fokusowe i wywiady, nie są konieczne do stosowania w branży detalicznej, gdyż kontakty pomiędzy klientem a usługodawcą finansowym są w większości zautomatyzowane.

## Podsumowanie

Na podstawie doświadczeń autora, rozmów z usługodawcami finansowymi, będącego w opracowaniu badania empiryczne na temat instrumentów badań rynkowych używanych przez usługodawców finansowych wobec klientów detalicznych oraz na podstawie analizy opublikowanych studiów i opisów stosowanych systemów zarządzania jakością można opisać typowe słabości zarządzania jakością stosowanego u wielu usługodawców finansowych.

1. W celu **identyfikacji kryteriów jakości** sięga się zazwyczaj po istniejące ankiety. Dodatkowo bierze się pod uwagę opinie wewnętrzne, wewnętrzną wiedzę specjalistyczną, w pewnych warunkach zewnętrzną wiedzę specjalistyczną (oferowaną przez firmy doradcze lub firmy badania rynku), a w niektórych przypadkach opinie klientów w ramach grup fokusowych. Wynikiem są instrumenty, które odpowiadają zazwyczaj wielokrotnie wymienianemu już schematowi SERVQUAL lub SERVPERF. Nie można jednak mieć pewności, że zostanie osiągnięta kompletność kryteriów jakości co do wszystkich procesów, segmentów klientów oraz perspektywy firmy.

2. W praktyce prawie w ogóle nie występuje obecnie etap **określenia ważności** oraz **wyznaczenia normy** dla poszczególnych kryteriów jakości. Często usługodawcy finansowi sięgają przy tym znowu po metody ba-

zujące na schemacie SERVQUAL. Oznacza to, że w tych przypadkach zwłaszcza nie uwzględnia się ważności.

3. Większość usługodawców finansowych **miar jakości** opiera wyłącznie na wymienionych już ankietach, bazujących na SERVQUAL lub SERVPERF. Skoncentrowanie się wyłącznie na ankietach nie wykorzystuje się istotnych źródeł informacji nt. jakości.

Z omówionych słabości i niedostatecznego działania wielu programów poprawy jakości niektórzy autorzy, jak już powiedziano, wyciągają wniosek, że zarządzanie jakością, w szczególności ankiety dotyczące satysfakcji, są zbędne. Autor tej publikacji wierzy jednak, że godne polecenia jest rozwiązywanie tych problemów poprzez rozwijanie przez usługodawców finansowych istniejących metod zarządzania jakością zgodnie z propozycjami przedstawionymi m.in. w tym artykule. Niezbędnymi modyfikacjami typowych podejść stosowanych w zarządzaniu jakością są:

- Uzupelnienie grup kryteriów jakości w każdym segmencie i z uwzględnieniem wszystkich procesów. Należy użyć do tego grup fokusowych, wywiadów eksperckich, ale także metod skupiających się na procesach, takich jak sekwencyjne analizy zdarzeń i ustrukturyzowaną analiza odpływu klientów.

- Systematyczne określanie ważności kryteriów jakości w podziale na procesy, kanały dystrybucyjne oraz segmenty klientów. Można to wykonać np. na podstawie opisanego powyżej rozszerzenia typowych ankiet typu *baseline* lub SERVQUAL.

- Zwrócenie szczególnej uwagi na wielkości docelowe, przede wszystkim na zachowanie klientów, zwłaszcza na ich lojalność. Można to osiągnąć poprzez połączenie informacji na temat jakości z rzeczywistym zachowaniem klientów, np. wykorzystując wyniki ustrukturyzowanej analizy odpływu klientów czy informacje skupiające się na zachowaniu, które są dostępne dla usługodawcy w bazie danych, oraz wyniki innych metod pomiaru jakości.

Uzupelnienie metod pomiaru używanych do zarządzania jakością o metodę „tajemniczy klient” oraz metodę ustrukturyzowanej analizy odpływu klientów, które odzwierciedlają, odpowiednio, perspektywę klientów i firmy.

Po wykonaniu tych kroków można oczekiwać istotnego wzrostu skuteczności instrumentów pomiaru jakości oraz wynikającej z tego poprawy działania programów zarządzania jakością.

## Bibliografia

1. V. Adlakha, T. Mersha: *Attributes of service quality: the consumers' perspective*. „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 3, No. 3/1992, s. 34-45.
2. A.W. Allaway, M.D. Richard: *Service quality attributes and choice behavior*. „Journal of Services Marketing”, Vol. 7, No. 1/1993, s. 59-68.
3. T.W. Andreassen: *Antecedents to satisfaction with service recovery*. „European Journal of Marketing”, Vol. 34, No. 1/2/2000, s. 156-175.
4. L.L. Berry, A. Parasuraman: *Listening to the customer: the concept of service quality*. „Sloan Management Review”, No. spring/1997, s. 65-76.

5. L.L. Berry, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml: *SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. „Journal of Retailing”, Vol. 64, No. 1/1988, s. 12-40.
6. L.L. Berry, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml: *Understanding customer expectations of service*. „Sloan Management Review”. No. spring/1991, s. 39-48.
7. L.L. Berry, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml: *Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*. „Journal of Retailing”, Vol. 70, No. 3/1994, s. 201-230.
8. J. Bielecki: *Monitorowanie jakości obsługi klienta*. „Bank” nr 2/1998, s. 57-59.
9. J.J.J. Cronin, S.A. Taylor: *SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*. „Journal of Marketing”, Vol. 58, No. 1/1994, s. 125-131.
10. G.H. Crowley, C.L. Gilreath: *Probing user perceptions of service quality: using focus groups to enhance quantitative surveys*. „Performance Measurement and Metrics”, Vol. 3, No. 2/2002, s. 78-84.
11. M.A. Davis, S.W. Kelley: *Antecedents to customer expectations for service recovery*. „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 22/1994, s. 52-61.
12. B. Edvardsson: *Service breakdowns: a study of critical incidents in an airline*. „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 3, No. 4/1992, s. 17-29.
13. B. Edvardsson, M. Friman: *A content analysis of complaints and compliments*. „Managing Service Quality”, Vol. 13, No. 1/2003, s. 20-26.
14. E. Gostomski: *Zarządzanie reklamacjami w banku*. „Bank” nr 9/1997, s. 31-32.
15. Grewal, A. Parasuraman, C. Voss: *The roles of price, performance and expectations in determining satisfaction in service exchanges*. „Journal of Marketing”, Vol. 62, No. 4/1998, s. 46-61.
16. C.W.L. Hart, J.L. Heskett, W.E. Sasser: *The profitable art of service recovery*. „Harvard Business Review”. No. July-August/1990, s. 148-156.
17. B. Hentschel, B. Stauss: *Attribute-based versus incident-based measurement of service quality: results of an empirical study within the German car service industry*. Maastricht 1992 Van Gorcum.
18. T.O. Jones, W.E.J. Sasser: *Why satisfied customers defect*. „Harvard Business Review”, Vol. 73, No. November-December/1995, s. 88-99.
19. T.L. Keiningham, R.T. Rust, A.J. Zahornik: *Return of quality (ROQ): making service quality financially accountable*. „Journal of Marketing”, Vol. 59, No. April/1995, s. 58-70.
20. M. Krzyżanowska, R. Wajdner: *CIT – metoda badania jakości usług*. „Problemy jakości”, No. 11/2000, s. 9-12.
21. A. Kłopcza: *Oczekiwania klientów a jakość detalicznych usług bankowych*. „Bank i Kredyt”, No. 8/2002, s. 24-31.
22. T. Levesque, G.H.G. McDougall: *Determinants of customer satisfaction in retail banking*. „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 14, No. 7/1996, str. 12-20
23. T. Levesque, G.H.G. McDougall: *Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies*. „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol. 11, No. 1/1999, s. 6-15.
24. E. Marder: *The laws of choice*. New York, N. Y. 1997 The free press.
25. H. Meffert, M. Bruhn: *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden; mit Fallstudien*. Wiesbaden 2003 Gabler.
26. G. Odekeren-Schroder, M. van Birgelon, J. Lemmink, K. de Ruyter, M. Weltzes: *Moments of sorrow and joy – An empirical assessment of the complementary value of critical incidents in understanding customer service evaluation*. „European Journal of Marketing”, Vol. 34, No. 1/2/2000, s. 107-125.
27. F.F. Reichheld: *Learning from customer defection*. „Harvard Business Review”, Vol. 74, No. 2/1996, s. 56-67.
28. I. Roos: *Methods of investigating critical incidents*. „Journal of Services Research”, Vol. 4/2002, s. 193-204.
29. M.R. Stafford: *Demographic discriminators of service quality in the banking industry*. „Journal of Services Marketing”, Vol. 10, No. 4/1996, s. 6-22.
30. B. Stauss, B. Weinlich: *Process-oriented measurement of service quality by applying the sequential incident methods*. Tilburg, The Netherlands: Workshop on Quality Management in Service, May 11-12, 1995.
31. J.D. Serman, P.R. Nelson, F. Kofman: *Unanticipated side effects of successful quality programs: exploring a paradox of organizational improvement*. „Management Science”, Vol. 43, No. 4/1997, s. 503-521.
32. M. Szczepaniec: *Lojalność klientów banków w świetle badań empirycznych*. „Marketing i Rynek” nr 1/2003, s. 25-30.
33. R. Visser, R. Williams: *Customer satisfaction: it is dead but it will not lie down*. „Managing Service Quality”, Vol. 12, No. 3/2002, s. 194-200.
34. V.A. Zeithaml: *Consumer perception of price, quality, and value: a means-end and synthesis of evidence*. „Journal of Marketing”, Vol. 52, No. 3/1998, s. 2-22.