

JOANNA IWKO

## Koszty jakości a wartość konsumencka usług ubezpieczeniowych

*Jakość oferowanych produktów i usług jest coraz częściej utożsamiana z wartością wytwarzaną i dostarczaną klientowi, która powinna być również w jakiś sposób zmierzona. Jedną z metod jej pomiaru jest określenie wielkości obniżenia jakości wskutek wystąpienia różnego typu czynników ludzkich, technicznych i organizacyjnych, a tym samym niewłaściwego wykorzystania zasobów będących do dyspozycji danego zakładu ubezpieczeń, czyli określenie tzw. kosztów jakości.*

*W niniejszym opracowaniu zaprezentowano pojęcie wartości konsumenckiej i jej odniesienie do usług oferowanych przez zakłady ubezpieczeń. Położono nacisk na te korzyści, które odnoszą się do cech i właściwości usług oferowanych przez zakłady ubezpieczeń, które z kolei są związane z obsługą, wynikają z dodatkowych udogodnień oraz są czerpane z prestiżu i zaufania do zakładu ubezpieczeń. Powyższa analiza ukazała zakład ubezpieczeń jako specyficzny zbiór procesów, które kreują wartość dla klienta. Podejście procesowe pozwala również na potraktowanie zakładu ubezpieczeń jako systemu działań tworzących wartość i nietworzących wartości dla klienta. Te ostatnie powodują marnotrawstwo zasobów zakładu ubezpieczeń, które stanowi element kosztów jakości.*

**Słowa kluczowe:** wartość konsumencka, usługa ubezpieczeniowa, jakość, podejście procesowe, koszty jakości.

### Wprowadzenie

Punktem wyjścia dla decyzji podejmowanych w zakładzie ubezpieczeń powinien być klient, który oczekuje usługi wysokiej jakości, spełniającej jego potrzeby. Pojęcie jakości usługi ubezpieczeniowej należy utożsamiać ze stopniem, w jakim czynności składające się na tę usługę spełniają oczekiwania i wymagania klienta.<sup>1</sup> Oczekiwania te zostaną spełnione, jeżeli oferowane produkty będą spełniać podstawowe zasady ochrony ubezpieczeniowej, do których należą: zasada powszechności,

---

1. J. Łańcucki, *Zarządzanie jakością w zakładzie ubezpieczeń*, [w:] J. Garczarczyk (red.), *Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Poznaniu, Poznań 2004, s. 38.

pełności, pewności, realności i szybkości wypłaty odszkodowań i świadczeń.<sup>2</sup> W im większym stopniu zasady te zostaną spełnione, tym wyższa będzie jakość oferowanej usługi, gdyż są one jednocześnie najważniejszymi elementami jakości usług ubezpieczeniowych i kryteriami jej oceny. Jakość oferowanych produktów i usług jest coraz częściej utożsamiana z wartością wytwarzaną i dostarczaną klientowi, która powinna być również w jakiś sposób zmierzona. Jedną z metod jej pomiaru jest określenie wielkości utraty jakości wskutek różnych przyczyn ludzkich, technicznych i organizacyjnych, a tym samym niewłaściwego wykorzystania zasobów będących do dyspozycji danego zakładu ubezpieczeń, czyli określenie tzw. kosztów jakości. Pojęcie wartości tworzonej i dostarczanej klientowi wyrosło na bazie integracji jakości i marketingu, która w pewnym momencie znalazła również wyraz w normie ISO 9001:2000, gdzie klient jest obecny zarówno po stronie wymagań, jak i po stronie rezultatu w procesie zarządzania jakościowego.

W niniejszym opracowaniu zostanie zaprezentowane pojęcie wartości konsumenckiej i jej odniesienie do usług oferowanych przez zakłady ubezpieczeń. Jednocześnie nacisk położony jest na te korzyści, które odnoszą się do cech i właściwości usług oferowanych przez zakłady ubezpieczeń, które są związane z obsługą, wynikają z dodatkowych udogodnień oraz są czerpane z prestiżu i zaufania do zakładu ubezpieczeń. Pozwoli to spojrzeć na zakład ubezpieczeń jako na specyficzny zbiór procesów, które kreują wartość dla klienta. Podejście procesowe pozwala również na potraktowanie zakładu ubezpieczeń jako systemu działań tworzących wartość i nietworzących wartości dla klienta. Te ostatnie powodują marnotrawstwo zasobów zakładu ubezpieczeń, które stanowi element tzw. kosztów jakości. Dzięki temu zostanie zrealizowany cel opracowania, jakim jest próba przedstawienia kosztów jakości w kontekście wartości konsumenckiej usług ubezpieczeniowych.

## 1. Wartość konsumencka w usługach ubezpieczeniowych

Każdy współcześnie działający zakład ubezpieczeń, oferując swoje usługi, proponuje zarazem korzyści, jakie może otrzymać klient przy zakupie określonego produktu, które można określić mianem wartości oferowanej klientowi. W przypadku usług ubezpieczeniowych wartością jest głównie sprzedawana ochrona finansowa, której cena jest wyrażona w składce ubezpieczeniowej. Na dzisiejszym rynku klienci oczekują od zakładów ubezpieczeń nie tylko wartości w postaci bezpieczeństwa finansowego, ale również zaspokojenia ich coraz bardziej wysublimowanych oczekiwań i potrzeb, profesjonalnej obsługi, jakości na każdym poziomie ceny, etyki i odpowiedzialności w stosunku do klientów, pracowników i całego otoczenia. Zatem wartość jest subiektywną oceną poziomu zaspokojenia potrzeb klienta, która stanowi kombinację jakości, obsługi i ceny. Zakład ubezpieczeń oferuje swoim klientom określone produkty. Produkt ubezpieczeniowy rozumiany jest jako efekt całego procesu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym.<sup>3</sup> Istotne dla procesu tworzenia wartości w tego rodzaju przedsiębiorstwie są, poza etapem zawierania umowy i wypłaty świadczeń, również etapy koncepcyjnego i rynkowego wykreowania produktu.<sup>4</sup> Zgodnie

---

2. B. Nowotarska-Romaniak, *Jakość usługi ubezpieczeniowej*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, s. 41.

3. J. Plichta, *Wielowymiarowa struktura produktu ubezpieczeniowego*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1995, nr 1–2/A, s. 6.

4. A. Karmańska, *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 66.

z tzw. trójwarstwową koncepcją produktu ubezpieczeniowego reprezentowaną przez M. Hallera<sup>5</sup>, ochrona ubezpieczeniowa stanowi jedynie rdzeń produktu nadbudowany przez świadczenia podstawowe i dodatkowe, które przyczyniają się do materializacji abstrakcyjnej ochrony ubezpieczeniowej i jednocześnie finalnie decydują o sukcesie rynkowym produktu. Dla klienta oprócz ochrony ubezpieczeniowej ważna jest również wartość dodatkowa, jaką otrzymuje od usługodawcy. Wartość tę można określić jako wartość konsumentką, czyli zbiór korzyści, jakie otrzymuje klient wraz z oferowaną usługą<sup>6</sup> (rys. 1). Obejmuje ona cztery kategorie korzyści:

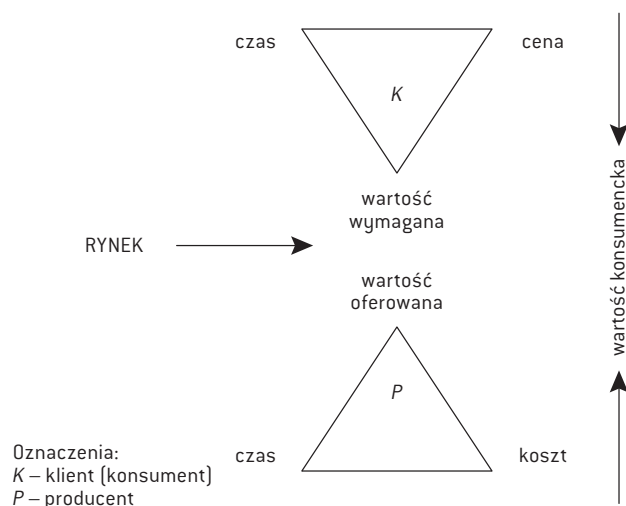
- 1) korzyści odniesione do cech i właściwości oferowanej usługi,
- 2) korzyści związane z obsługą,
- 3) korzyści wynikające z dodatkowych udogodnień,
- 4) korzyści czerpane z prestiżu i zaufania do usługodawcy.

Korzyści odniesione do cech i właściwości oferowanej usługi ubezpieczeniowej wiążą się z jej funkcjonalnością, czasem i wysokością składki ubezpieczeniowej. Usługa musi być dostarczona we właściwym czasie i bez żadnych defektów.

Klienta coraz bardziej interesuje nie tylko sama usługa, ale także cały proces jej świadczenia. Dlatego tak ważna jest obsługa klienta na każdym etapie procesu świadczenia usługi ubezpieczeniowej. Szczególnie istotne są tu kompetencje personelu, czyli ich wiedza i umiejętności oraz dogodny czas otwarcia placówek czy też dostępu do infolinii i informacji na temat oferowanych produktów.

Klient jako korzyści traktuje również dodatkowe udogodnienia, polegające m.in. na sposobie dostarczenia usługi. Można do nich zaliczyć np. możliwość zakupu ubezpieczenia przez telefon lub Internet czy uproszczone procedury likwidacji szkód.

Rys. 1. Wartość konsumentką w trójkątach konkurencyjności



Źródło: Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002, s. 127.

5. M. Haller, *Produkt und Sortimentsgestaltung*, w: *Handwörterbuch der Versicherung*, red. D. Farny i inni, VWW, Karlsruhe 1998, s. 563.

6. Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002, s. 126.

Prestiż i zaufanie do zakładu ubezpieczeń to w dzisiejszych czasach jedne z najważniejszych korzyści niematerialnych, które klient decyduje się nabyć wraz z usługą ubezpieczeniową. Z uwagi na niskie zaufanie klientów do zakładów ubezpieczeń<sup>7</sup> oraz obecne trendy rynkowe, chcąc poprawić swój wizerunek i zmienić kulturę organizacyjną, zakłady ubezpieczeń poddają się certyfikacji na zgodność z normami ISO serii 9000<sup>8</sup> czy też podejmują działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>9</sup>.

W tabeli 1 podano przykłady czynników, które mogą stanowić korzyści dla klientów usług ubezpieczeniowych dostarczonych przez zakłady ubezpieczeń, w odniesieniu do cech i właściwości oferowanej usługi, związane z obsługą klienta, wynikające z dodatkowych udogodnień dla klienta oraz czerpane z prestiżu i zaufania do zakładu ubezpieczeń.

Tabela 1. Korzyści z usługi ubezpieczeniowej dostarczanej klientowi przez zakłady ubezpieczeń

Korzyści			
Odniesione do cech i właściwości oferowanej usługi ubezpieczeniowej	Związane o obsługą klienta	Wynikające z dodatkowych udogodnień dla klienta	Czerpane z prestiżu i zaufania do zakładu ubezpieczeń
<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasne i przejrzyste o.w.u.,</li> <li>– zniżki w składce ubezpieczeniowej,</li> <li>– marka produktu,</li> <li>– zakres ochrony ubezpieczeniowej,</li> <li>– ograniczenia odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń,</li> <li>– czas trwania odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń,</li> <li>– czynniki odróżniające produkt od produktów oferowanych przez konkurencję.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czas oczekiwania na załatwienie sprawy,</li> <li>– forma i termin zapłaty składki ubezpieczeniowej,</li> <li>– sposób zawarcia umowy ubezpieczenia,</li> <li>– sposób likwidacji szkody [m.in. procedury],</li> <li>– kompetencje i życzliwość personelu,</li> <li>– dostępność informacji o oferowanych produktach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb klienta,</li> <li>– dostępność kanałów dystrybucji dostosowanych do potrzeb klienta [placówki, pośrednicy, Internet, infolinia 24h],</li> <li>– gratyfikacje dla stałych klientów</li> <li>– uproszczone procedury/krótki czas likwidacji szkód,</li> <li>– obsługa bez konieczności osobistego kontaktu w placówce,</li> <li>– zniżki na zakup kolejnego ubezpieczenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wypłacalność,</li> <li>– certyfikaty jakości,</li> <li>– kodeksy dobrych praktyk i kodeksy etyczne,</li> <li>– wizerunek,</li> <li>– społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Każdy klient kupując wybrany przez siebie produkt – ubezpieczenie, chciałby jak najwięcej osiągnąć w odniesieniu do tego, na czym mu zależy. Jeśli ceni wygodę, to woli, aby zakup produktu był prosty [zakup w domu za pośrednictwem agenta lub przez Internet]; jeśli zależy mu na niskiej cenie, to dąży do tego, by kupić produkt po możliwie najniższej cenie przy tych samych ogólnych warunkach ubezpieczeń, np. ubezpieczenie OC posiadaczy pojazdów mechanicznych, ubezpiecze-

7. Z diagnozy społecznej 2011 wynika, iż jedynie 26 proc. badanych ma zaufanie do zakładów ubezpieczeń i zaufanie to z roku na rok spada. Szerzej: T. Szumlicz, *Stosunek do instytucji finansowych*, [w:] J. Czapiński, T. Panek [red.], *Diagnoza społeczna 2011*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011, s. 193.
8. Firmy ubezpieczeniowe w Polsce, które wdrożyły i poddały procesowi certyfikacji system jakości spełniający wymagania międzynarodowej normy ISO 9001, to m.in.: TU Compensa SA [1999 r.], HDI Asekuracja TU SA [2004 r.], Link4 [2007 r.].
9. Szerzej: J. Iwko, *Dobre praktyki biznesowe na polskim rynku usług ubezpieczeniowych jako efekt realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, *Rozprawy Ubezpieczeniowe 2013* [w druku].

nie OC rolników, ubezpieczenie budynków rolnych (zniżki w składce ubezpieczeniowej); jeżeli ceni czas, chciałby dokonywać zakupu produktu możliwie jak najszybciej (zakup przez Internet czy telefon). W przypadku ubezpieczeń klienci otrzymują określone korzyści nie tylko w momencie zakupu określonego produktu, ale również w trakcie obsługi posprzedażowej, m.in. w przypadku likwidacji szkód. Tak więc klient, który wybrał firmę ubezpieczeniową ze względu na niską składkę, w momencie wystąpienia szkody otrzyma pełną rekompensatę poniesionej straty, jakiej się spodziewał, gdyż niska składka to też ograniczony zakres ochrony ubezpieczeniowej. Również klient, który chcąc zaoszczędzić czas, dokonał zakupu ubezpieczenia przez Internet, może w momencie zaistnienia szkody zostać zmuszony do pokonania dużych odległości w celu jej zgłoszenia czy zlikwidowania, z braku wystarczającej sieci placówek. Z uwagi na charakter usług ubezpieczeniowych oraz ich dużą złożoność nie jest możliwe, aby każdy klient otrzymał jednakową wartość, na której mu zależy, w stosunku do wszystkich produktów ubezpieczeniowych.

Podsumowując, w celu stworzenia wartości konsumenckiej zakłady ubezpieczeń nie muszą konkurować ze sobą w obrębie wszystkich właściwości, gdyż żaden z nich nie może odnieść sukcesu, starając się być dobrym we wszystkim i dla wszystkich. Niektóre zakłady ubezpieczeń zwiększają sprzedaż dzięki oferowaniu klientom niższej składki, inne budują swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o długą tradycję i dobry wizerunek, jeszcze inne – szybką likwidacją szkód i uproszczonymi procedurami, gęstą siecią placówek na terenie kraju lub dostępem do informacji przez całą dobę. W wyborze opcji dotyczącej wartości konsumenckiej zakład ubezpieczeń powinien, biorąc pod uwagę posiadane zasoby, skupić się na pewnej wybranej wartości, którą może zaoferować klientowi. W przypadku zakładów ubezpieczeń główną wartością zawsze pozostaje ochrona ubezpieczeniowa i w dużej mierze za nią właśnie klient będzie skłonny zapłacić. Oferując wartość dla klienta niezbędne jest oszacowanie kosztów i korzyści jej towarzyszących, ponieważ zgodnie z podstawową zasadą biznesową – cena danej usługi musi być wyższa od kosztu jej wytworzenia i oferowania klientowi.

## 2. Podejście procesowe w zakładzie ubezpieczeń

Każdy zakład ubezpieczeń ma swój specyficzny zbiór procesów kreujących wartość dla klienta. Każdy proces składa się z szeregu pojedynczych działań, które po dodaniu tworzą wartość do zaoferowania klientowi.<sup>10</sup> Klienta jednak interesuje przede wszystkim rezultat tych procesów, a nie sposób dochodzenia do nich. Podejście procesowe jest szeroko opisywane w literaturze przedmiotu.<sup>11</sup> Wewnętrzne procesy gospodarcze można podzielić na trzy podstawowe grupy, w których kryterium podziału stanowi stadium rozwoju produktu<sup>12</sup> (rys. 2):

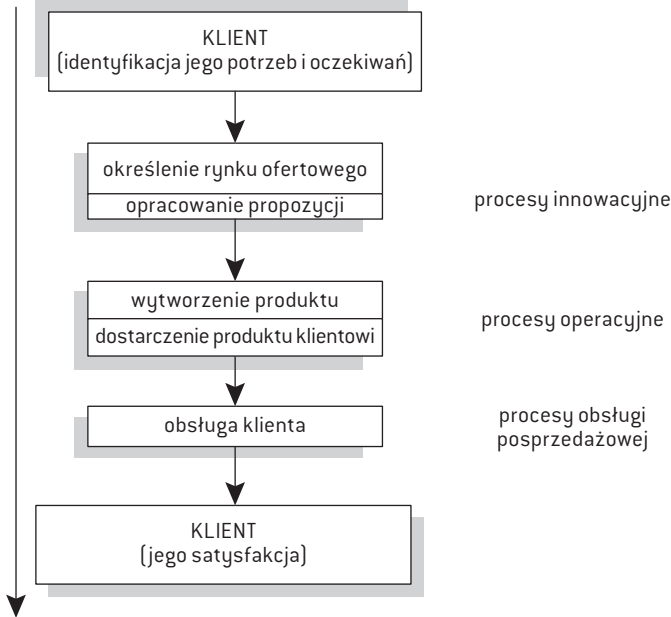
- 1) procesy innowacyjne,
- 2) procesy operacyjne,
- 3) procesy obsługi posprzedażowej.

10. M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15 i n.

11. Np. M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996; M. Hammer, *Reinżynieria*, op.cit.; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, i in.

12. R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna ...*, op.cit., s. 99.

Rys. 2. Model łańcucha wartości kreowanej w procesach wewnętrznych przedsiębiorstwa



Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 99, za: Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002, s. 135.

Procesy innowacyjne wiążą się z działaniami identyfikującymi nowe rynki, nowych klientów oraz nowe potrzeby dotychczasowych klientów, a także z pracami dotyczącymi projektowania i rozwijania produktów. W tych procesach mieszczą się wszelkie działania mające na celu szukanie szans na rozwój zakładu ubezpieczeń oraz gromadzenie informacji o rynkach i klientach.

Procesy operacyjne stanowią krótki odcinek łańcucha wartości konsumenckiej kreowanej przez zakład ubezpieczeń i obejmują wytworzenie produktu oraz dostarczenie go klientowi. Zauważyć tu można pewną powtarzalność tych procesów. Z uwagi na cechy charakterystyczne usług oraz istotną rolę klienta w procesie ich świadczenia, wytworzenie i dostarczenie nawet tego samego produktu różnym klientom dostarczy im różnej wartości.

Procesy obsługi posprzedażowej są ostatnim ogniwem łańcucha kreowania wartości. W przypadku usług ubezpieczeniowych ta grupa procesów wydaje się szczególnie ważna z uwagi na główny cel ubezpieczeń, jakim jest zapewnienie ochrony ubezpieczonym, ubezpieczającym i uposażonym z umów ubezpieczenia. Obsługa posprzedażowa to nie tylko obsługa ubezpieczenia do czasu zakończenia ochrony ubezpieczeniowej bez względu na to, czy zaszło zdarzenie objęte ochroną ubezpieczeniową. Obsługa posprzedażowa trwa o wiele dłużej, bo aż do czasu zakończenia możliwości dochodzenia roszczeń z danej umowy ubezpieczenia, w tym m.in. likwidacji szkód czy też rozpatrywania skarg i zażaleń klientów (odnosi się to w szczególności do roszczeń z ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej).

W ramach procesów związanych z cyklem życia produktu ubezpieczeniowego, tj. innowacyjnych, operacyjnych i obsługi posprzedażowej (faza przedprodukcyjna, produkcyjna i poprodukcyjna),

zakład ubezpieczeń powinien wyróżnić wszelkie pozycje kosztowe wynikające z prowadzonych działań w ramach tych faz.<sup>13</sup>

Podjęcie procesowe pozwala na potraktowanie zakładu ubezpieczeń jako systemu działań, które można podzielić na trzy grupy<sup>14</sup>:

- 1) działania, które tworzą wartość dla klienta,
- 2) działania, które nie tworzą wartości dla klienta, ale są niezbędne ze względu na spełnienie wymagań i nie mogą być natychmiast wyeliminowane,
- 3) działania, które nie tworzą wartości dla klienta i mogą być natychmiast wyeliminowane.

Działania nietworzące wartości dla klienta to zaistniałe błędy, które marnotrawią zasoby będące do dyspozycji zakładu ubezpieczeń. Marnotrawstwo związane z niespełnieniem wymagań jakościowych jest elementem **kosztów jakości**, które można odnieść do wszystkich obszarów związanych z całym cyklem życia produktu. Wydaje się, że szczególnie ważne są działania z obszaru procesów innowacyjnych, gdyż od nich rozpoczynają się kolejne etapy procesu i błędy tu wygenerowane będą rzutować na kolejne etapy działań. Natomiast do działań tworzących wartość dla klienta można zaliczyć przede wszystkim prawidłową kalkulację składki, poprawność gospodarki finansowej (rezerwy, margines wypłacalności, kapitały własne), co wpływa na realność usługi ubezpieczeniowej, bez której ubezpieczenia nie istnieją.

Omawiając procesy występujące w zakładzie ubezpieczeń, warto zwrócić uwagę na ich ważny element, jakim są pracownicy, najważniejszy zasób zakładu ubezpieczeń. Każdy pracownik w zakładzie ubezpieczeń może pełnić rolę odbiorcy, twórcy i dostawcy wartości w całym zbiorze działań ukierunkowanych na klienta. Jednak każdemu procesowi świadczenia usług towarzyszą zakłócenia, które są źródłem błędów i nie tworzą wartości dla klienta. Patrząc na proces od strony zakłóceń, czyli działań nietworzących wartości, można stwierdzić, że każdy pracownik w zakładzie ubezpieczeń może być odbiorcą, twórcą i dostawcą błędów. Skutkiem przepływu błędów przez kolejne działania w procesie jest marnotrawstwo zasobów wyrażone w postaci kosztów jakości, które bezpośrednio lub pośrednio obniżają przychody ze sprzedaży. W związku z tym, im szybciej zostaną wyeliminowane błędy będące wynikiem ludzkiej pracy, tym mniejsze będą ich koszty w kolejnych etapach procesu.

### 3. Koszty jakości w zakładzie ubezpieczeń

Większość polskich opracowań dotyczących kosztów jakości jest związana z działalnością produkcyjną.<sup>15</sup> W działalności usługowej, w tym również działalności ubezpieczeniowej, niewiele miejsca

---

13. Szerzej: M. Chmielowiec-Lewczuk, *Controlling i budżetowanie w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym*, [w:] J. Handschke, J. Monkiewicz (red.), *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2010, s. 300 i n.

14. J.P. Womack, D.T. Jones, *Odchudzenie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 46.

15. R. Kolman, *Inżynieria jakości*, PWE, Warszawa 1992; L. Wasilewski, *Metody kontroli jakości w przedsiębiorstwach przemysłowych*, PWE, Warszawa 1974; K. Cholewicka-Goździk, *Koszty jakości – miernik efektywności zarządzania*, „Podstawowe Problemy Techniki”, 1974, nr 2; E. Kindlarski, *Kontrola i sterowanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1979; T. Borys, B. Oyrzanowski, *Jakość dla producenta i konsumenta gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1989; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo

poświęca się badaniom i szacowaniu kosztów jakości. Jak wiadomo, chęć oferowania usług wysokiej jakości wymaga jednak nieustannego doskonalenia procesów oraz redukcji kosztów tych procesów.

W normie ISO 9004–3:1994 koszty jakości potraktowano jako środki do oceny efektywności systemu jakości (pkt. 6 „Wyniki ekonomiczne – koszty związane z jakością”). Dzieli ona koszty jakości na dwie grupy:

- koszty zewnętrznego zapewnienia jakości, które wiążą się z obiektywnymi dowodami wymaganej przez odbiorców jakości, m.in. z projektowaniem i wdrażaniem certyfikowanych systemów jakości oraz oceną produktów przez niezależne jednostki badawcze,
- koszty wewnętrznego zapewnienia jakości (tzw. koszty operacyjne), które dzielą się na:
  - koszty zgodności – koszty zaspokojenia wszystkich ustalonych i założonych potrzeb klienta, przy równoczesnym prawidłowym przebiegu procesu,
  - koszty niezgodności – koszty spowodowane nieprawidłowym przebiegiem procesu.

Koszty wewnętrznego zapewnienia jakości, czyli tzw. koszty operacyjne, są ważnym elementem w bieżącej działalności zakładu ubezpieczeń i powinny zostać objęte stałym monitoringiem przez jego zarząd. Dla firmy istotne jest określanie kosztów jakości, gdyż może ono służyć do:<sup>16</sup>

- identyfikowania obszarów wymagających udoskonalenia,
- eliminowania źródeł powstania błędów,
- określenia celów jakościowych na przyszłość,
- tworzenia innowacyjnych metod pomiaru satysfakcji klienta i postrzeganej przez niego jakości usług ubezpieczeniowych.

Koszty zgodności przyczyniają się do sukcesu zakładu ubezpieczeń, natomiast koszty niezgodności oznaczają marnotrawstwo zasobów firmy. Pojęcie niezgodności określa stopień, w jakim produkt odpowiada potrzebom użytkownika. Zatem niezgodność oznacza odchylenie od oczekiwań klienta i potocznie zwane jest błędem, stąd pojęcie kosztów niezgodności, czyli kosztów błędów (straty spowodowane brakiem zgodności z wymaganiami).

W normie PN-ISO 10014:2008 pt. „Zarządzanie jakością – Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych” stwierdzono, iż identyfikacja kosztów i przyporządkowanie ich do trzech grup „kosztów zapobiegania, oceny i uszkodzeń” jest jedną z ważnych metod w doskonaleniu jakości.

Koszty jakości stanowią termin umowny, gdyż pojęcie to nie występuje w teorii kosztów. Do literatury przedmiotu umowne pojęcie kosztów jakości wprowadził J. Juran, następnie było ono rozwijane m.in. przez W. Massera, H. Freemana, A.V. Feigenbauma, J. Banka.<sup>17</sup> Zdaniem J. Banka

---

Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000; T. Wawak, *Ekonomiczne mierniki oceny jakości*, [w:] T. Wawak (red.), *Spółeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, Wydawnictwo EJB, Kraków 1997; K. Lisiecka, *Koszty jakości*, [w:] J. Bagiński (red.), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000; A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; S. Tkaczyk, *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2000; Z. Zymonik, *Koszty...*, op.cit.

16. Szerzej: J. Gryc, *Koszty jakości i ich liczenie*, „Prawo i Rynek”, 2002, nr 12, s. 32.

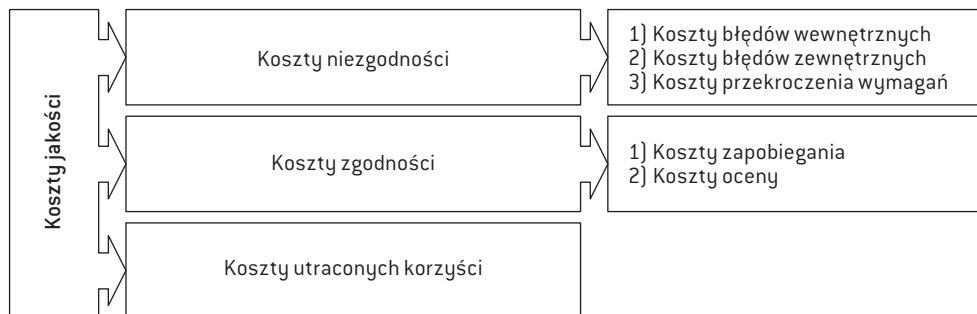
17. M.in.: J. Juran, *Juran's quality control handbook*, McGraw Hill, New York 1988; W. Masser, *The Quality Management and Quality Costs*, Industrial Quality Control, October 1957; H. Freeman, *How to Put Quality Costs to Work*, 12th Metropolitan Section All Day Conference, September 1960; A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw Hill, Inc., New York 1991; J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1996.



„koszty jakości” to wszystkie koszty związane z tworzeniem jakości<sup>18</sup>, do których należą trzy podstawowe kategorie kosztów (rys. 3):

- 1) koszty zgodności,
- 2) koszty niezgodności,
- 3) koszty utraconych korzyści.

Rys. 3. Koszty jakości wg J. Banka



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 112–113.

Koszty zgodności ujmują dwa elementy: zapobieganie i ocenę. Koszty zapobiegania (prewencji) są związane z czynnościami, które mają na celu niedopuszczenie do powstania błędów. Szczególne miejsce mają tu programy mające uświadomić pracownikom, czym jest jakość i dlaczego zajmuje ona tak ważne miejsce w zarządzaniu zakładem ubezpieczeń. Natomiast koszty oceny to koszty ponoszone w związku z określeniem zgodności ze standardami jakościowymi.

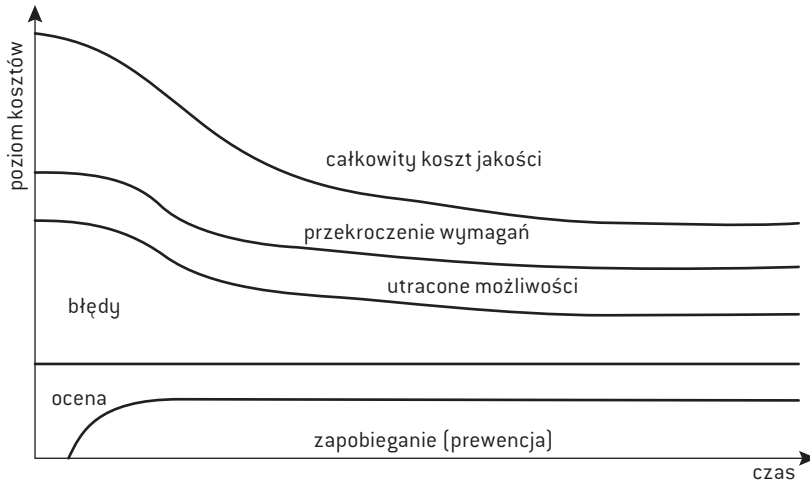
Kolejną dużą grupę kosztów jakości stanowią koszty niezgodności, w których można wyróżnić koszty błędów wewnętrznych związane z dokonaniem poprawek w usługach, zanim zostaną dostarczone odbiorcy, oraz koszty błędów zewnętrznych wynikające z poprawy usług po dostarczeniu ich odbiorcy. W grupie kosztów niezgodności zawierają się również tzw. koszty przekroczenia wymagań, czyli koszty związane z dostarczeniem informacji lub usług, które są niepotrzebne lub nieistotne, lub dla których nie ustalono żadnych wymogów. Ostatnia grupa kosztów jakości to koszty utraconych korzyści, do których zalicza się straty przychodów wynikające z utraty dotychczasowych klientów, utratę potencjalnych klientów oraz potencjalnego wzrostu obrotów, wynikającą z niedostarczenia usług na wymaganym poziomie.

Literatura przedmiotu w oparciu o badania przeprowadzone w przemyśle<sup>19</sup> zwraca uwagę, iż największą część w ogólnych kosztach jakości stanowią koszty błędów (aż do 65–70 proc.), koszty oceny to 20–25 proc., najmniejszy procent stanowią koszty zapobiegania (5–10 proc.). Tak więc, aby procentowy udział kosztów błędów uległ zmniejszeniu, powinno się zwiększyć nakłady na prewencję obejmującą wszystkie etapy realizacji usługi: marketing, projektowanie, sprzedaż i jej realizację, itp. Im wcześniej (w trakcie procesu powstawania i świadczenia usługi ubezpieczeniowej) zostaną wykryte błędy, tym mniejszy będzie ogólny koszt nieprawidłowości.

18. J. Bank, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 111.

19. Ibidem.

Rys. 4. Relacje między wysokością kosztów zapobiegania a całkowitymi kosztami jakości



Źródło: opracowano na podstawie J. Bank, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 111.

Na rysunku 4 ukazano zależność w czasie między wzrostem kosztów zapobiegania a spadkiem całkowitych kosztów jakości. Widać, iż uzasadniony wzrost wydatków na cele prewencyjne (*ex ante*) powoduje nie tylko spadek wydatków związanych z brakami (koszty *ex post*), ale też spadek sumy kosztów jakości jako całości.

W tabeli 2 przedstawiono przykłady działań występujących w zakładzie ubezpieczeń, tworzących koszty jakości w odniesieniu do usług ubezpieczeniowych.

Tabela 2. Przykłady działań tworzących koszty jakości w odniesieniu do usług ubezpieczeniowych

Koszty zgodności	
Koszty zapobiegania	Koszty oceny
<i>Koszty czynności mających na celu niedopuszczenie do powstania błędów</i>	<i>Koszty ponoszone w związku z określeniem zgodności ze standardami jakościowymi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie planu zapewnienia jakości,</li> <li>- tworzenie i wdrażanie programów poprawy jakości,</li> <li>- projektowanie, wdrażanie i utrzymanie systemu jakości,</li> <li>- szkolenie personelu w zakresie jakości,</li> <li>- motywowanie pracowników do dbania o wysoką jakość obsługi klientów,</li> <li>- ciągłe uświadamianie pracownikom wszystkich szczebli, czym jest jakość,</li> <li>- tworzenie procedur zmniejszających możliwość dostarczania usług niskiej jakości,</li> <li>- przeprowadzenie czynności kontrolnych w fazie projektowania nowych produktów,</li> <li>- analiza i ocena działań zapobiegawczych,</li> <li>- analiza i ocena zadowolenia klientów (np. poprzez badania ankietowe czy wywiady),</li> <li>- planowanie i prace grup promujących, analizujących i kontrolujących jakość,</li> <li>- koszty uzyskania prawidłowego wyniku „za pierwszym razem”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrole jakości w trakcie całego procesu tworzenia i realizacji usługi,</li> <li>- kontrole dopasowania usługi do wymagań i oczekiwań klientów,</li> <li>- kontrole zgodności z przyjętymi wymaganiami,</li> <li>- kontrole czasu realizacji usługi,</li> <li>- kontrole pracowników i pośredników ubezpieczeniowych,</li> <li>- kontrole dokumentacji związanej ze sprzedażą ubezpieczeń i likwidacją szkód,</li> <li>- kontrole skarg i zażaleń,</li> <li>- kontrole stosowania procedur,</li> <li>- kontrole przestrzegania przepisów prawa,</li> <li>- kontrole wykonania zaleceń KNF,</li> <li>- badania jakości obsługi klienta.</li> </ul>

Koszty niezgodności		
Koszty błędów wewnętrznych	Koszty błędów zewnętrznych	Koszty przekroczenia wymagań
<i>Koszty związane z dokonaniem poprawek w usługach, w których stwierdza się niezgodność ze standardami, zanim zostaną dostarczone odbiorcy</i>	<i>Koszty wynikające z poprawienia usług po dostarczeniu ich odbiorcy</i>	<i>Koszty związane z dostarczeniem informacji lub usług, które są niepotrzebne lub nieistotne, lub dla których nie ustalono żadnych wymagań</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza i ocena przyczyn wystąpienia błędów,</li> <li>– przygotowanie nowych, bezbłędnych procedur,</li> <li>– powtórna kontrola,</li> <li>– poprawki w produktach,</li> <li>– wadliwe druki,</li> <li>– nieczytelne instrukcje,</li> <li>– błędne informacje, sprawozdania, raporty,</li> <li>– nadmierne zapasy dokumentów,</li> <li>– utracony czas personelu,</li> <li>– nieefektywne szkolenia,</li> <li>– przestoje w pracy wywołane awariami sprzętu,</li> <li>– reklama produktów, które na skutek stwierdzonych błędów nie zostały dopuszczone do sprzedaży.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obsługa skarg i zażaleń,</li> <li>– nienależnie wypłacone odszkodowania i świadczenia z powodu pomyłki agenta lub likwidatora,</li> <li>– nienależnie przyznane zniżki w składce,</li> <li>– błędnie wystawione polisy,</li> <li>– błędnie wykonane kalkulacje szkód,</li> <li>– dodatkowe oględziny uszkodzonego mienia,</li> <li>– dodatkowe badania lub opinie lekarskie,</li> <li>– rozprawy sądowe z powodu niemożności polubownego rozstrzygnięcia sporów,</li> <li>– straty związane z odpowiedzialnością prawną za straty wynikające z błędów pracowników (wyroki sądowe, kary i odszkodowania),</li> <li>– odsetki za nieterminową realizację zobowiązań,</li> <li>– kary pieniężne nałożone przez organ nadzoru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostarczenie klientowi produktu, którym nie jest zainteresowany,</li> <li>– zbyt częste kontakty z klientami (telefoniczne, mailowe),</li> <li>– nadmiar materiałów informacyjnych o przesadnie bogatej szacie graficznej,</li> <li>– zbyttnia dbałość o wystrój placówek,</li> <li>– zbędne sprawozdania i raporty,</li> <li>– nadmiar wymaganych kopii dokumentów,</li> <li>– reklamowanie zakładu ubezpieczeń, który ma zły wizerunek.</li> </ul>
Koszty utraconych korzyści		
<i>Strata przychodów wynikająca z utraty dotychczasowych klientów</i>	<i>Utrata potencjalnych klientów</i>	<i>Utrata potencjalnego wzrostu obrotów wynikająca z niedostarczenia usług na wymaganym poziomie jakości</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrata klientów z powodu zbyt długiego czasu likwidacji szkody,</li> <li>– utrata klientów z powodu zbyt wysokich składek ubezpieczeniowych,</li> <li>– utrata klientów z powodu złej obsługi,</li> <li>– utrata klientów z powodu spadku zaufania do firmy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrata klientów z powodu braku określonego produktu,</li> <li>– utrata klientów z powodu stawiania zbyt wygórowanych oczekiwań związanych z zawarciem umowy ubezpieczenia, np. z zabezpieczeniem mienia, z uciążliwymi badaniami lekarskimi,</li> <li>– utrata klientów z powodu braku określonego kanału dystrybucji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrata klientów z powodu oferowania produktów nieodpowiadających ich potrzebom i oczekiwaniom,</li> <li>– utrata dochodu od klientów, którzy zrezygnowali z usług firmy,</li> <li>– utracone szanse (wielkość potencjalnego zysku, którego firma nie osiągnie z powodu złej opinii),</li> <li>– pozyskanie nowych klientów.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Identyfikacja przedstawionych powyżej kosztów jakości następuje wiele problemów. Źródłem danych o tych kosztach mogą być bazy danych dotyczące liczby błędów, liczby poprawek podczas kontroli czy czasu przeznaczonego na poprawianie błędów. Informacji o kosztach mogą również dostarczyć dane związane z personelem – przepracowane nadgodziny, zatrudnienie pracowników tymczasowych (np. ekspertów zewnętrznych), a także analiza skarg i zażaleń, raporty pochodzące z działów obsługi klienta, raporty z kontroli oraz dane pochodzące z zewnątrz (np. od klientów, Rzecznika Ubezpieczonych, Komisji Nadzoru Finansowego) i wiele innych. Precyzyjne określenie kosztów wiąże się także z badaniem satysfakcji klienta z usług ubezpieczeniowych.

Źródłem powstania kosztów jakości w zakładzie ubezpieczeń jest praca ludzka, sprzęt i wyposażenie, oprogramowanie, materiały, a także usługi obce ponoszone w związku z zatrudnieniem ekspertów zewnętrznych w danej instytucji oraz współpracą z wieloma instytucjami i podmiotami zewnętrznymi. Koszty jakości powinny być przedmiotem nieustannych pomiarów i analiz, ponieważ obserwacja rezultatów prowadzonego rachunku kosztów jakości i podjęcie działań zmierzających do wyeliminowania wykrytych nieprawidłowości jest znaczącym źródłem oszczędności i tym samym prowadzi do poprawy wyników finansowych.

Rachunek kosztów związanych z jakością pozwala na porównanie nakładów poniesionych na jakość oraz skutków braku jakości w kategoriach finansowych. Nie zawsze jednak w prosty sposób można wyodrębnić koszty jakości spośród ogółu kosztów. Istnieje bowiem wiele obszarów, w których działania związane z jakością przenikają się z szeregiem innych działań dotyczących procesu świadczenia usług. Prowadzenie rachunku kosztów jakości może jednak pomóc zarządowi zakładu ubezpieczeń w podjęciu szeregu ważnych decyzji, również tych związanych z określeniem pożądanego poziomu kosztów jakości.

Każdy zakład ubezpieczeń funkcjonujący w warunkach konkurencyjnego rynku ma na celu maksymalizację zysku, zarówno poprzez zwiększanie przychodów, jak i redukcję kosztów. Wiele instytucji finansowych zainteresowanych jest opracowaniem i stosowaniem metod na rzecz redukcji kosztów zbędnych<sup>20</sup>. Do metod tych, w odniesieniu do zakładów ubezpieczeń, można zaliczyć:

- stworzenie centrów usług dla całego zakładu ubezpieczeń (centra finansowo-księgowo, centra obsługi prawnej, kadrowej, administracyjnej, centra zaopatrzeniowe, itp.),
- wdrożenie zintegrowanych systemów do obsługi klientów w zakresie polis i szkód, mających na celu m.in. zmniejszenie zjawiska przestępczości ubezpieczeniowej,
- usprawnianie/upraszczanie procesu obsługi klientów,
- zwiększenie wydajności pracowników, m.in. poprzez szkolenia i nowoczesne rozwiązania techniczne,
- outsourcing np. usług związanych z likwidacją szkód.

Jednym ze sposobów redukcji kosztów może być opracowanie i stosowanie systemu rachunku kosztów jakości, a więc pomiaru, ewidencji, rozliczania, analizy i sprawozdawczości z tego zakresu. Rachunek stosowany jest w celu rozwiązania problemów związanych z jakością. W swej istocie prowadzi przede wszystkim do określenia kosztów osiągnięcia jakości, a także kosztów jej braku. Powinien zapewnić powiązanie kosztów jakości w przekroju rodzaju usług z miejscami ich powstania.

---

20. Szerzej: A. Kister, *Koszty jakości usług bankowych*, [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Systemy zarządzania kosztami i dokonania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 216.

Na zakończenie warto dodać, iż zakład ubezpieczeń jest rodzajem przedsiębiorstwa, którego działalność w dużej mierze opiera się na utrzymaniu właściwych relacji z klientami, a z tym wiąże się generowanie kosztów. Oszacowanie elementów składowych kosztów jakości jest pierwszym krokiem w rozwikłaniu trudnych problemów jakości w zakładzie ubezpieczeń. Znajomość kosztów jakości może być pomocna w strategicznym zarządzaniu firmą. Koszty jakości powstają i powinny być liczone w całym cyklu życia produktu, tj. dla producenta usługi – zakładu ubezpieczeń (KP), dla pośredników i sprzedawców (KH) oraz dla użytkownika usługi – klienta zakładu ubezpieczeń (KK).<sup>21</sup> Stąd powstało pojęcie **społecznych kosztów jakości**, które wydaje się szczególnie ważne dla rynku usług ubezpieczeniowych. Klienci coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, że cena zakupu produktu, nie wyłączając z tego kosztów związanych z wydatkowanym na jego zakup czasem, energią i zaangażowaniem, są dla nich tylko początkowym kosztem. Ważny jest koszt „eksploatacji” produktu w całym jego cyklu życia. Tańszy produkt, może w późniejszym okresie okazać się dla klienta o wiele droższy. Ma to szczególne znaczenie przy ubezpieczeniach, gdzie cena jest najczęściej niewspółmiernie niska w stosunku do ewentualnej „korzyści” w postaci wypłaconego odszkodowania bądź świadczenia w przypadku zajścia wypadku ubezpieczeniowego objętego umową. Stąd tym ważniejsze jest szacowanie kosztów jakości również dla klienta, który przy dokonywaniu wyboru konkretnego produktu ubezpieczeniowego nie powinien kierować się tylko ceną.

## Podsumowanie

Prowadząc rozważania nad wartością konsumencką, zakład ubezpieczeń należy potraktować jako zbiór procesów, w którym występują działania tworzące oraz takie, które nie tworzą wartości dla klienta. Do tych drugich działań należą m.in. takie, które są związane z odchyleniami od wymagań jakościowych, czyli z błędami. Koszty jakości, jako koszty niezgodności z wymaganiami jakościowymi, obniżają całkowitą wartość dla klienta i wiążą się z działaniami, za które klient nie chce zapłacić. Z jednej strony jest to marnotrawstwo zasobów zakładu ubezpieczeń na wytworzenie usługi niezgodnej z wymaganiami, a z drugiej konieczność poniesienia przez zakład ubezpieczeń kolejnych kosztów na poprawę jakości tej usługi. Stąd ważne jest, aby zakłady ubezpieczeń brały pod uwagę koszty związane z jakością oraz analizowały miejsca i przyczyny ich powstania w celu ich redukcji. Koszty jakości, jako element obniżający wartość konsumencką, można odnieść do wszystkich procesów zachodzących w zakładzie ubezpieczeń dotyczących całego cyklu życia produktu, tj. procesów innowacyjnych, operacyjnych i obsługi posprzedażowej. Dla klientów zakładów ubezpieczeń najważniejszy wydaje się efekt ostatniej grupy procesów, czyli obsługi posprzedażowej, przy której następuje ostateczna weryfikacja jakości usług ubezpieczeniowych w postaci ewentualnej wypłaty odszkodowania i świadczenia z tytułu zajścia zdarzenia objętego umową ubezpieczenia.

Świadczeniu usług ubezpieczeniowych wysokiej jakości nieodłącznie towarzyszą koszty. Ich występowanie jest nieuniknione jako wyraz normalnej działalności każdego podmiotu, w tym również zakładu ubezpieczeń. Jednak, co warto podkreślić, niska jakość usług ubezpieczeniowych jest przyczyną o wiele wyższych kosztów i strat ponoszonych przez zakłady ubezpieczeń

---

21. A. Kister, *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 69.

w dalszej perspektywie oraz przez samych klientów. Do prowadzenia dalszych rozważań na temat kosztów jakości w zakładzie ubezpieczeń konieczne byłoby przeprowadzenie badań, czy koszty jakości są niezbędnym instrumentem wspomagającym podejmowanie decyzji menedżerskich w zakładzie ubezpieczeń oraz czy nakłady związane z działaniami mającymi na celu wyodrębnienie kosztów jakości z całkowitych kosztów wytworzenia nie okażą się tak wysokie, że nie zrekompensują ewentualnych korzyści.

## Wykaz źródeł

- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- Borys T., Oyrzanowski B., *Jakość dla producenta i konsumenta gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1989.
- Cholewicka-Goździk K., *Koszty jakości – miernik efektywności zarządzania*, „Podstawowe Problemy Techniki”, 1974, nr 2.
- Chmielowiec-Lewczuk M., *Controlling i budżetowanie w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym*, [w:] Handschke J., Monkiewicz J. (red.), *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2010.
- Feigenbaum A.V., *Total Quality Control*, McGraw Hill, Inc., New York 1991.
- Freeman H., *How to Put Quality Costs to Work*, 12th Metropolian Section All Day Conference, September 1960.
- Gryc J., *Koszty jakości i ich liczenie*, „Prawo i Rynek”, 2002, nr 12.
- Haller M., *Produkt und Sortimentsgestaltung*, [w:] *Handwörterbuch der Versicherung*, red. D. Farny i inni, VVW, Karlsruhe 1998.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Ilwko J., *Dobre praktyki biznesowe na polskim rynku usług ubezpieczeniowych jako efekt realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, Rozprawy Ubezpieczeniowe 2013 (w druku).
- Juran J., *Juran's quality control handbook*, McGraw Hill, New York 1988.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kindlarski E., *Kontrola i sterowanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1979.
- Kister A., *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kister A., *Koszty jakości usług bankowych*, [w:] Nowak E., Nieplowicz M. (red.), *Systemy zarządzania kosztami i dokonania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Kolman R., *Inżynieria jakości*, PWE, Warszawa 1992.
- Lisiecka K., *Koszty jakości*, [w:] J. Bagiński (red.), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.

- Masser W., *The Quality Management and Quality Costs*, Industrial Quality Control, October 1957.
- Plichta J., *Wielowymiarowa struktura produktu ubezpieczeniowego*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe 1995”, nr 1–2/A.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
- Tkaczyk S., *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2000.
- Wasilewski L., *Metody kontroli jakości w przedsiębiorstwach przemysłowych*, PWE, Warszawa 1974.
- Wawak T., *Ekonomiczne mierniki oceny jakości*, [w:] T. Wawak (red.), *Spoleczna, ekonomiczna i konsumenta ocena jakości*, Wydawnictwo EJB, Kraków 1997.
- Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzenie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.

## Costs of quality vs. consumer value of insurance services

*The quality of products and services offered is increasingly often associated with the value generated and delivered to the client, which should be also somehow measured. One of the ways of its measurement is to determine the degree to which the quality is reduced as a result of various human, technical and organisational factors, and, in consequence, incorrect use of the resources available to a given insurance company, i.e. to determine the so-called costs of quality.*

*This study presents the concept of consumer value and its reference to services offered by insurance undertakings. Emphasis has been put on those benefits which refer to features and characteristics of services offered by insurance undertakings, which, in turn, are connected with client service, result from additional improvements, and are derived from the prestige and trust to the insurance undertaking. The above-mentioned analysis shows the insurance company as a specific set of processes which create value for the client. In addition, thanks to the process approach the insurance company can be treated as a system of actions which create or do not create value for the client. The latter lead to waste of insurance company's resources, which constitutes an element of costs of quality.*

**Key words:** consumer value, insurance service, quality, process approach, costs of quality

**MGR INŻ. JOANNA IWKO** – doktorantka w Katedrze Ubezpieczeń Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.