

# Malwina Berger, Maciej Mitreęga

---

## Zarządzanie konfliktem w relacji z klientami firm ubezpieczeniowych w kontekście koncepcji postrzeganej sprawiedliwości

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/2, 261-272

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Malwina Berger\***, **Maciej Mitrega\*\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM W RELACJI Z KLIENTAMI FIRM UBEZPIECZENIOWYCH W KONTEKŚCIE KONCEPCJI POSTRZEGANEJ SPRAWIEDLIWOŚCI\*\*\*

### STRESZCZENIE

Koncepcja postrzeganej sprawiedliwości jest często wykorzystywana do wyjaśniania zarządzania konfliktem w relacjach między firmą usługową a konsumentem, jednak nie była ona raczej testowana w bardziej skoncentrowanych sektorach usługowych i w rzeczywistości gospodarczej europejskich krajów postkomunistycznych. Niniejszy artykuł stara się wypełnić tę lukę poprzez przeprowadzenie badania sprawdzającego, na ile postrzegana sprawiedliwość ma charakter wielowymiarowy z perspektywy klientów firm ubezpieczeniowych w Polsce. Wyniki badania opartego na próbie 454 klientów zostały zinterpretowane w odniesieniu do wcześniejszych własnych badań jakościowych oraz innych prac dotyczących tej problematyki.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie konfliktem, reklamacja, rynek usług ubezpieczeniowych

---

\* Adres e-mail: malwina.berger@ue.katowice.pl

\*\* Adres e-mail: maciej.mitrega@ue.katowice.pl

\*\*\* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/N/HS4/00269. Kierownik projektu: Malwina Berger.

## Wstęp

Pomimo że relacje między przedsiębiorstwem a klientem są obecnie aktualną i popularną problematyką badawczą w naukach o zarządzaniu, problem konfliktu między partnerami na rynku usług należy do nowych w polskiej literaturze ekonomicznej. Tymczasem wśród autorów zagranicznych można zauważyć wyraźny wzrost zainteresowania tym zagadnieniem. Temat ten wydaje się ważny, gdyż konflikt wymienia się jako najważniejszą determinantę jakości relacji między firmą a klientem<sup>1</sup>. Rezultatem konfliktu może być zahamowanie rozwoju budowanej z klientem relacji, a nawet utrata jej i przejście klientów do konkurencji<sup>2</sup>. Z drugiej strony konflikt może okazać się szansą do ożywienia, a nawet do wzmocnienia relacji między stronami<sup>3</sup>.

Konflikt pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem oznacza zaburzone porozumienie w relacji, spowodowane zajmowaniem odmiennej pozycji, zderzeniem odmiennych celów, interesów czy opinii i objawiające się podejmowaniem działań w odpowiedzi na te zakłócenia<sup>4</sup>. Jedną z możliwych form konfliktu jest reklamacja konsumentka. Zachowanie reklamacyjne klienta obejmuje jego reakcje wywołane niezadowoleniem z zakupu lub użytkowania produktu i wyraża się w interakcjach z przedsiębiorstwem (np. złożenie oficjalnego pisma, kontakt hotline).

Badania z zakresu zarządzania konfliktem najczęściej prowadzone były w krajach wysoko rozwiniętych (przede wszystkim w USA, ale także w Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Norwegii, czy Izraelu) i choć proponowane przez autorów modele weryfikowano w krajach średnio i nisko rozwiniętych (np. Brazylia, Chiny, Indie), zaledwie w jednym badaniu podjęto próby testowania proponowanych w literaturze modeli w europejskim kraju postkomunistycznym, a mianowicie w Chorwacji, przy

---

<sup>1</sup> R.W. Palmatier, R.P. Dant, D. Grewal, K.R. Evans, *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, „Journal of Marketing” 2006, Vol. 70.

<sup>2</sup> S.S. Tax, S.W. Brown, M. Chandrashekar, *Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1998, Vol. 62, Issue 2.

<sup>3</sup> T. Gruber, S.C. Henneberg, B. Ashnai, P. Naudé, A. Reppel, *Complaint resolution management expectations in an asymmetric business-to-business context*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2010, Vol. 25, No. 5.

<sup>4</sup> J.A. Wall Jr., R.R. Callister, *Conflict and its management*, „Journal of Management” 1993, Vol. 21, No. 3.

czym badanie to przeprowadzono jedynie na niewielkiej próbie studentów<sup>5</sup>. Europejskie kraje postkomunistyczne stanowią interesujący obszar dla badań zarządzania konfliktem konsumenckim, chociażby ze względu na stosunkowo niski poziom kapitału społecznego, pomocnego w rozwiązywaniu konfliktów. Przykładowo, Polska traktowana jest w strategicznych dokumentach rządowych jako unikalna w skali Europy „pustynia kapitału społecznego”<sup>6</sup>.

Badania dotyczące wpływu postrzeganej przez klienta sprawiedliwości rozwiązania reklamacji na zachowania klienta prowadzone były najczęściej w branży gastronomicznej oraz turystycznej, które charakteryzują się relatywnie bardzo wysokim poziomem natężenia konkurencji, zatem ich wyniki mogą nie być uniwersalne, zwłaszcza w odniesieniu do sektorów bardziej skoncentrowanych. W tym kontekście interesujący w sensie poznawczym wydaje się rynek usług ubezpieczeniowych. Jest to rynek mocno skoncentrowany, bliski formie oligopolu, przy wyraźnej dominacji jednego podmiotu<sup>7</sup>. Można przyjąć, że budowanie relacji z klientami jest bardzo specyficzne na takich rynkach, o czym świadczy chociażby badanie zrealizowane na rynku usług telefonii komórkowej, gdzie funkcjonowały tylko trzy przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Z badania tego wynika, że oddziaływanie afektywnego wymiaru relacji jest tam mocno zaburzone przez poczucie przymusu pozostawania w relacjach, przy braku łatwo dostępnej alternatywy, acz przy jednoczesnym dążeniu do zmiany dostawcy, jeśli to poczucie przymusu połączone jest z niskim poziomem satysfakcji. Ponadto, zgodnie z wiedzą autorów, jak dotąd przeprowadzono zaledwie jedno badanie dotyczące zarządzania konfliktem/reklamacjami na rynku ubezpieczeniowym, jednak ograniczone było do rynku obowiązkowych ubezpieczeń zdrowotnych w Holandii, a więc ubezpieczeń przymusowych, a nie dobrowolnych<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> A. Nefat, D. Benazic, D. Aleric, *Antecedents and outcomes of service recovery satisfaction in telecommunications in Croatia along with the role of image and perceived switching costs*, „Ekonomska Istrazivanja” 2012, Vol. 25, No. 4.

<sup>6</sup> J.J. Wygnański, J. Herbst, *Działania na rzecz zwiększenia kapitału społecznego – w ramach aktualizacji strategii rozwoju kraju 2007–2015*, Warszawa 2010, s. 10.

<sup>7</sup> W Unii Europejskiej przyjmuje się, że dany zakład ubezpieczeń posiada pozycję dominującą, gdy jego udział w rynku stanowi ponad 20%. PZU Życie S.A. oraz PZU S.A. w 2013 r. osiągnęły udział na rynku odpowiednio: 29,04% oraz 36,63%.

<sup>8</sup> M. Mitrega, *Building strong relationships between services' providers and consumers: Evidence from Poland*, „Transformations in Business & Economics” 2006, No. 5 (2), s. 148–162.

<sup>9</sup> S. Wendel, J.D. de Jong, E.C. Curfs, *Consumer evaluation of complaint handling in the Dutch health insurance market*, „BMC Health Services Research” 2011, Vol. 11.

## 1. Wielowymiarowość zarządzania konfliktem w świetle koncepcji postrzeganej sprawiedliwości

Czynniki wpływające na konflikt pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem są zróżnicowane. W świetle wcześniejszych prac w tym zakresie można zauważyć, że autorzy najczęściej rozpatrują zmienne mające wpływ na skuteczność zarządzania konfliktem w kontekście koncepcji postrzeganej sprawiedliwości (*perceived justice/fairness*), która wywodzi się z psychologii społecznej. Według tej koncepcji wymiany społecznej ludzie przejawiają tendencje do oceny sprawiedliwości wymiany w zakresie wyników, procedur i interakcji między stronami, co determinuje ich dalsze zachowanie<sup>10</sup>. W związku z tym można przyjąć, że koncepcja postrzeganej sprawiedliwości wyjaśnia w znaczącym stopniu relacje między klientami a przedsiębiorstwami, w szczególności w kontekście reklamacji konsumenckich.

W większości badań z zakresu zarządzania reklamacjami autorzy rozpatrują trzy wymiary postrzeganej przez klienta sprawiedliwości rozwiązania reklamacji: 1) dystrybutywny, dotyczący rezultatów sporu, które mogą mieć formę korekty wniesionych przez klienta opłat, zwrotu pieniędzy, naprawy towaru, zniżki na przyszłe zakupy itp., 2) proceduralny, odnoszący się do sprawiedliwego traktowania klienta w procesie podejmowania decyzji o sposobie załatwienia reklamacji, oraz 3) interakcyjny, który odnosi się do sposobu traktowania klientów składających reklamację<sup>11</sup>. Jednakże pojawiają się także badania, w których sprawiedliwość informacyjna występuje jako czwarty, niezależny wymiar wpływający na skuteczność rozwiązywania reklamacji. Sprawiedliwość informacyjna odnosi się do postrzeganej przez klienta adekwatności i wiarygodności informacji udzielanych przez firmę w związku z zaistniałą sytuacją reklamacyjną<sup>12</sup>. Można także zauważyć brak spójności w stosunku do niektórych kategorii mieszczących się w ramach wyodrębnionych wymiarów, np. w niektórych badaniach przeprosiny utożsamiane są z wymiarem dystrybutywnym<sup>13</sup>, podczas gdy w innych autorzy łączą ten czynnik ze sprawiedliwością interak-

<sup>10</sup> J.S. Adams, *Inequity in social exchange*, „Advance in Experimental Social Psychology” 1965, Vol. 2.

<sup>11</sup> Zob. S.S. Tax, S.W. Brown, M. Chandrashekar, *Customer evaluations...*

<sup>12</sup> A. Mattila, D. Cranage, *The impact of choice on fairness in the context of service recovery*, „Journal of Services Marketing” 2005, Vol. 19, No. 5.

<sup>13</sup> J.R. McColl-Kennedy, B.A. Sparks, *Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting*, „Journal of Business Research” 2001, Vol. 54.

cyjną<sup>14</sup>. Można to uznać za dowód na to, że granice rozdzielające poszczególne wymiary sprawiedliwości są nieostre z perspektywy konsumentów. Takie przekonanie stanowiło punkt wyjścia dla badania własnego przeprowadzonego przez autorów, którego celem było określenie wielowymiarowości w zakresie zarządzania konfliktem pomiędzy firmą a konsumentem z perspektywy nabywców dobrowolnych usług ubezpieczeniowych w Polsce. Można przypuszczać, że klienci zakładów ubezpieczeń w Polsce oceniają zdarzenie konfliktowe na podstawie postrzeganej przez siebie sprawiedliwości w wymiarze dotyczącym rekompensaty, procedur wdrożonych w firmie oraz kompetencji pracowników firmy.

## 2. Charakterystyka badania

W badaniu empirycznym wykorzystano przede wszystkim technikę ankiety online, jednak w celu zwiększenia stopnia zwrotu zdecydowano się także na wykorzystanie ankiety bezpośredniej. Z uwagi na specyfikę problematyki badawczej oraz brak odpowiedniego operatu losowania badanie przeprowadzone zostało na próbie nielosowej, a respondenci dobierani byli na podstawie deklarowanych doświadczeń z procesem reklamacji w relacjach z firmą ubezpieczeniową. W rezultacie w badaniach wzięło udział łącznie 765 respondentów, ale jedynie 454 zakwalifikowano do dalszej analizy (263 respondentów nie złożyło reklamacji, a z 502 pozostałych ankiet 48 było niekompletnych).

W prezentowanych badaniach wzięli udział konsumenci, którzy w przeszłości mieli już doświadczenia reklamacyjne w relacji z firmą ubezpieczeniową. Do badania zakwalifikowano osoby, które w ciągu dwóch ostatnich lat złożyły pisemną, ustną bądź telefoniczną reklamację względem firmy ubezpieczeniowej, w której zakupili polisę.

## 3. Wyniki badań

Przyjęto, że sformułowany cel badawczy rozwiązany zostanie za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej, a także w oparciu o modelowanie równań strukturalnych techniką PLS-SEM (*Structural Equation Modeling*), gdzie testowaniu pod-

<sup>14</sup> Np. M.A. Hocutt, M.R. Bowers, D.T. Donavan, *The art of service recovery: fact or fiction?*, „Journal of Services Marketing” 2006, Vol. 20, No. 3.

dany został model tzw. sprawiedliwego zarządzania konfliktem z konsumentem jako czynnik latentny II rzędu<sup>15</sup>.

W eksploracyjnej analizie czynnikowej wykorzystano w sumie 20 skal typu Likerta (7-stopniowych), które w założeniu miały odnosić się do 4 odmiennych aspektów zarządzania konfliktem w kontekście postrzeganej przez klientów sprawiedliwości: sprawiedliwości dystrybutywnej (trzy skale: DYSTR. 1–3), sprawiedliwości proceduralnej (6 skal: PROC. 1–6), sprawiedliwości interpersonalnej (8 skal: INTER. 1–8) oraz sprawiedliwości informacyjnej (3 skale: INFOR. 1–3). Źródłem tych skal były przede wszystkim skale testowane przez innych autorów (głównie z krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo) i opublikowane we wcześniejszych pracach dotyczących sprawiedliwości w zarządzaniu reklamacjami<sup>16</sup>, przy czym skale te zostały uzupełnione o wyniki eksploracyjnych badań jakościowych prowadzonych w Polsce, które też zostały już częściowo opublikowane<sup>17</sup>. Tabela 1 przedstawia pełne brzmienie wykorzystanych skal wraz z przypisanymi im pierwotnie kodami sprawiedliwości (np. PROC2. – druga skala odnosząca się pierwotnie do sprawiedliwości proceduralnej).

W pierwszym etapie analizy przeprowadzono czyszczenie modelu pomiarowego<sup>18</sup> w oparciu o tzw. eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych ze skośną rotacją czynników (VARIMAX). W wyniku testowania odrzucono wszystkie te skale, które miały zbyt niskie ładunki czynnikowe przy zakładanym konstrukcie ( $< 0,6$ ) bądź odnosiły się do więcej niż jednego konstruktów (ang. *cross-loadings*) na poziomie wyższym niż 0,4. Wartości ładunków czynnikowych dla wszystkich wziętych pod uwagę skal zaprezentowano w tabeli 1.

<sup>15</sup> Zob. szerzej na temat różnicy pomiędzy tzw. *covariance-based SEM* a *PLS-SEM* w: J.F. Hair, Ch.M. Ringle, M. Sarstedt, *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*, „The Journal of Marketing Theory and Practice” 2011, Vol. 19, No. 2.

<sup>16</sup> Zob. szerzej o wcześniejszych badaniach dotyczących zarządzania reklamacjami w: M. Berger, M. Mitreğa, *Uwarunkowania skutecznego zarządzania konfliktem w relacjach przedsiębiorstwa z reklamującym*, „Marketing i Rynek” 2014 nr 2.

<sup>17</sup> M. Berger, M. Mitreğa, *Menedżerska perspektywa konfliktu z konsumentami na rynku usług ubezpieczeniowych w dobie regulacji Unii Europejskiej*, „Handel Wewnętrzny” (artykuł przyjęty do druku).

<sup>18</sup> Zob. więcej na temat obserwowalnych standardów tzw. czyszczenia modelu pomiarowego zbudowanego w oparciu zarówno o studia literatury, jak i eksploracyjne badania jakościowe w: M. Mitreğa, *Pomiar w badaniach naukowych w marketingu – standardy w Polsce i za granicą okiem recenzenta*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.

Tabela 1. Macierz czynnikowa dla poszczególnych skal pomiarowych

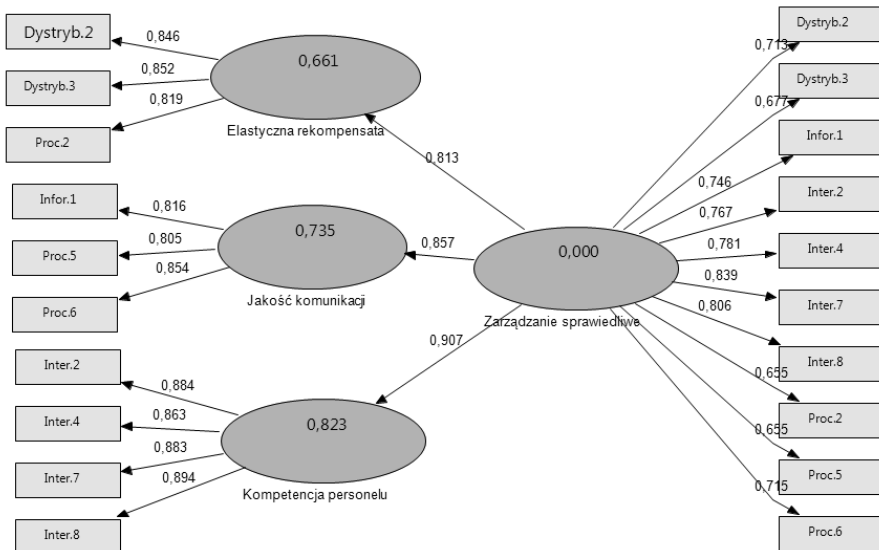
Treść skali	Składowa		
	1	2	3
<i>DYSTRYB1. W rozwiązaniu mojego problemu, firma X zaoferowała mi dokładnie to, czego potrzebowałem/am.</i>	,510	,460	,592
<b>DYSTRYB2. Otrzymałem/am odpowiednią rekompensatę od zakładu ubezpieczeń.</b>		,730	
<b>DYSTRYB3. Firma X zaoferowała mi parę możliwości do wyboru rozwiązania reklamacji.</b>		,738	
<i>PROC1. Firma X szybko rozwiązała moją reklamację.</i>	,690	,434	
<b>PROC2. Procedury obowiązujące w firmie X podczas sytuacji reklamacyjnej były elastyczne.</b>		,725	
<i>PROC3. Pracownik, który kontaktował się ze mną w sprawie reklamacji, posiadał stosowne uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji.</i>	,422	,429	
<i>PROC4. Moje zgłoszenie reklamacyjne obsługiwane było od początku do końca przez jednego pracownika firmy X.</i>	,432	,614	
<b>PROC5. Podczas sytuacji reklamacyjnej mogłem komunikować się z firmą X w różny sposób (np. infolinia, wizyta w placówce firmy X itp.).</b>			,778
<b>PROC6. Byłem/am informowany/a przez firmę X o statusie złożonej przeze mnie reklamacji.</b>			,732
<i>INTER1. Czulem/am, że pracownicy firmy X traktowali mnie uprzejmie.</i>	,703	,380	,433
<b>INTER2. Pracownicy firmy X starali się dokładnie poznać/zrozumieć mój problem.</b>	,824		
<i>INTER3. Pracownicy firmy X dołożyli wszelkich starań, aby pomóc mi w rozwiązaniu mojego problemu.</i>	,606	,440	,498
<b>INTER4. Pracownicy firmy X byli wobec mnie uczciwi.</b>	,750		,366
<i>INTER5. Firma X przeprosiła mnie za to, co się wydarzyło.</i>	,377	,676	
<i>INTER6. Pracownicy firmy X zachowywali się w trakcie mojej reklamacji w sposób profesjonalny/kompetentny.</i>	,718	,488	,355
<b>INTER7. Pracownicy firmy X posiadali odpowiednią wiedzę na temat produktów i procedur obowiązujących w firmie.</b>	,740	,385	
<b>INTER8. Pracownicy firmy X uważnie słuchali tego, co miałem do powiedzenia w sprawie reklamacji.</b>	,764		,369
<b>INFOR1. Argumenty przedstawione przez firmę X odnośnie mojej reklamacji były dla mnie sensowne/klarowne.</b>			,663
<i>INFOR2. Firma X w sposób wyczerpujący wyjaśniła mi procedury, na podstawie których podjęta została decyzja dotycząca mojej reklamacji.</i>	,475	,474	,618
<i>INFOR3. Język, w którym firma X wyjaśniała swoje postępowanie i decyzje, był dla mnie zrozumiały (np. brak skomplikowanych terminów).</i>	,432	,394	,371

Źródło: opracowanie własne.



Biorąc pod uwagę wartości ładunków czynnikowych z modelu pomiarowego usunięto 10 skal, które nie spełniały warunków brzegowych (zaznaczone kursywą w tabeli 1), natomiast zachowano 10 pozostałych skal, które były powiązane z 3 względnie odrębnymi czynnikami latentnymi (pogrubione w tablicy 1). W ten sposób wyróżniono 3 wymiary oceny tzw. sprawiedliwego zarządzania konfliktem z perspektywy konsumentów i nazwano je: „Elastyczna rekompensata”, „Jakość komunikacji” i „Kompetencje personelu”. Każdy z tych 3 czynników może być traktowany w sensie pomiarowym jako względnie rzetelny i trafny, gdyż każdy z nich przekroczył wartości brzegowe dla Alpha Cronbacha ( $> 0,7$ ) oraz Average Variance Extracted/AVE ( $> 0,5$ ). Ponadto wyniki modelowania równań strukturalnych techniką PLS-SEM uzasadniły przypuszczenie, że istnieje pewien czynnik latentny II rzędu („Zarządzanie sprawiedliwe”), który odpowiada zmienności wszystkich 3 wyodrębnionych czynników. Wartość AVE dla tego czynnika również przekroczyła wartość brzegową (AVE = 0,54). Wyniki testowania modelu przy pomocy pakietu SmartPLS (Version 2.0.M3) oraz przy założeniu występowania czynnika II rzędu przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Model pomiarowy tzw. sprawiedliwego zarządzania konfliktem



Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Interpretacja wyników badania i wnioski

Przeprowadzone badanie pozwoliło na wyodrębnienie trzech wymiarów sprawiedliwości zarządzania reklamacją z klientem na rynku usług ubezpieczeniowych, co stanowi potwierdzenie dla postawionej przez autorów hipotezy badawczej. Pierwszy z wymiarów dotyczy generalnie elastyczności w podejmowaniu decyzji dotyczącej ustalania rekompensaty dla klienta. Warto przy tym podkreślić, że z wywiadów z przedstawicielami sektora ubezpieczeń (przeprowadzonych przez autorów w ramach badań jakościowych poprzedzających ankietę) wynikało, że klienci generalnie nie mają możliwości wpływania na decyzję firmy w ramach reklamacji i finalnie informowani są jedynie o podjętej przez firmę decyzji. Wypowiedzi pracowników firm ubezpieczeniowych świadczyły o sztywnych regułach i braku możliwości odstępowania od przyjętych schematów i procedur postępowania. Sytuacje reklamacyjne na rynku ubezpieczeniowym, tak jak zdarzenia losowe, są często specyficzne, niestandardowe i niedające się wpisać w określone normy i procedury. Agenci ubezpieczeniowi często zapewniają klientów, iż oferta dostosowana jest do indywidualnych potrzeb odbiorcy (szczególnie w przypadku ubezpieczeń na życie). W związku z tym w klientach mogą rodzić się oczekiwania, że w sytuacji spornej zakład ubezpieczeń także indywidualnie podejdzie do rozwiązania sporu, okaże elastyczność i zaproponuje różne możliwości rozwiązania problemu. Zalety takiego podejścia były podkreślane w badaniach prowadzonych przez Mattilę<sup>19</sup>, w których zasugerowano, że organizacje usługowe mogą czerpać większe korzyści wizerunkowe, oferując klientom szerszy wybór niż standardowe, dyrektywne metody rekompensat.

Prezentowane wyniki badania ukazują, że w modelu zarządzania konfliktem z klientem firm ubezpieczeniowych należy zwrócić szczególną uwagę na elementy związane z komunikacją z klientem. Badania jakościowe również sygnalizowały wysoką rangę tego zagadnienia. W wywiadach przeprowadzonych z klientami zakładów ubezpieczeń pojawiały się bowiem liczne zastrzeżenia dotyczące m.in. braku bieżących informacji dotyczących przebiegu procesu reklamacyjnego, ale także niedostosowanych do preferencji klienta kanałów komunikacji oraz niechęci wobec dialogu z klientem podczas kwestii spornych.

<sup>19</sup> A. Mattila, D. Cranage, *The impact of choice...*

W trzecim wyróżnionym wymiarze sprawiedliwości zarządzania reklamacjami mieści się empatia i uczciwość personelu oddelegowanego do obsługi reklamacji, wiedza pracowników oraz umiejętność aktywnego słuchania. Przyjęcie perspektywy klienta i okazanie zrozumienia problemu jest podstawą w nawiązaniu dialogu z rozmówcą i może uchronić przed eskalacją problemu. W sytuacji reklamacyjnej „wczucie się w klienta” może odgrywać ważną rolę z uwagi na to, iż klienci usług ubezpieczeniowych są słabszą stroną relacji, a ich znajomość rynku, produktów ubezpieczeniowych oraz kwestii prawnych związanych z sytuacjami reklamacyjnymi często jest nikła. Oczekiwania konsumentów w stosunku do uczciwości i empatii pracowników obsługujących reklamację wydają się oczywiste z uwagi na to, że na omawianym rynku dużą rolę odgrywa zaufanie klienta do firmy ubezpieczeniowej<sup>20</sup>, a motywem zakupu usługi ubezpieczeniowej jest zapewnienie sobie poczucia bezpieczeństwa w razie zdarzenia losowego. Z kolei wymagania klientów w stosunku do posiadania przez personel pierwszego kontaktu odpowiedniego zasobu wiedzy produktowej i proceduralnej są prawdopodobnie rezultatem wysokiego poziomu skomplikowania usług finansowych (np. konstrukcji i objętości umowy). Z przeprowadzonej analizy wynika, że w trzecim wymiarze sprawiedliwego zarządzania konfliktem mieści się także umiejętność aktywnego słuchania klienta. Istotność tego czynnika stanowi potwierdzenie dla badań przeprowadzonych na rynkach zagranicznych<sup>21</sup>, ale także na polskim rynku ubezpieczeń, w których podkreślano rolę słuchania klienta w kształtowaniu z nim relacji<sup>22</sup>.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki badania, można sformułować ostrożne wnioski menedżerskie. Zakłady ubezpieczeń powinny wypracować przejrzystą politykę firmy w sprawie przyznawania rekompensat oraz alternatywnych metod łagodzenia sporu z klientem. Właściwe wydaje się włączenie klienta w proces rozwiązywania problemu. Ponadto firmy ubezpieczeniowe powinny dbać o jakość komunikacji, udrażnianie kanałów komunikacji z klientem wnoszącym skargę. Wreszcie kluczowe jest inwestowanie w odpowiednią selekcję i szkolenia pracowników, którzy stanowią wizytówkę firmy z perspektywy klientów.

<sup>20</sup> Potwierdzają to badania prowadzone m.in. przez A. Chęcińską-Zauchę, *Marketing relacji na rynku ubezpieczeń majątkowych w Polsce*, praca doktorska, Katowice 2013.

<sup>21</sup> M.in. T. Gruber, *I want to believe they really care. How complaining customers want to be treated by frontline employees*, „Journal of Service Management” 2011, Vol. 22, No. 1.

<sup>22</sup> B. Nowotarska-Romaniak, *Wdrażanie orientacji na klienta w firmach ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2012, nr 1, s. 39.

## Literatura

- Adams J.S., *Inequity in social exchange*, „Advance in Experimental Social Psychology” 1965, Vol. 2.
- Berger M., Mitręga M., *Menedżerska perspektywa konfliktu z konsumentami na rynku usług ubezpieczeniowych w dobie regulacji Unii Europejskiej*, „Handel Wewnętrzny” (artykuł przyjęty do druku).
- Berger M., Mitręga M., *Uwarunkowania skutecznego zarządzania konfliktem w relacjach przedsiębiorstwa z reklamującym*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 2.
- Chęcińska-Zaucha A., *Marketing relacji na rynku ubezpieczeń majątkowych w Polsce*, praca doktorska, Katowice 2013.
- Churski P., Perdał R., *Czynniki rozwoju społeczno-gospodarczego w układzie regionalnym Unii Europejskiej*, w: S. Dołzbłasz, A. Raczyk (red.), *Europa bez granic – nowa jakość przestrzeni*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, nr 4, Wrocław 2008.
- Gruber T., Henneberg S.C., Ashnai B., Naudé P., Reppel A., *Complaint resolution management expectations in an asymmetric business-to-business context*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2010, Vol. 25, No. 5.
- Gruber T., *I want to believe they really care. How complaining customers want to be treated by frontline employees*, „Journal of Service Management” 2011, Vol. 22, No. 1.
- Hair J.F., Ringle Ch.M., Sarstedt M., *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*, „The Journal of Marketing Theory and Practice” 2011, Vol. 19, No. 2.
- Hocutt M.A., Bowers M.R., Donovan D.T., *The art of service recovery: fact or fiction?*, „Journal of Services Marketing” 2006, Vol. 20, No. 3.
- Mattila A., Cranage D., *The impact of choice on fairness in the context of service recovery*, „Journal of Services Marketing” 2005, Vol. 19, No. 5.
- McCull-Kennedy J.R., Sparks B.A., *Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting*, „Journal of Business Research” 2001, Vol. 54.
- Mitręga M., *Building strong relationships between services’ providers and consumers: Evidence from Poland*, „Transformations in Business & Economics” 2006, No. 5 (2).
- Mitręga M., *Pomiar w badaniach naukowych w marketingu – standardy w Polsce i za granicą okiem recenzenta*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
- Nefat A., Benazic D., Aleric D., *Antecedents and outcomes of service recovery satisfaction in telecommunications in Croatia along with the role of image and switching costs*, „Ekonomika Istrazivanja” 2012, Vol. 25, No. 4.
- Nowotarska-Romaniak B., *Wdrażanie orientacji na klienta w firmach ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2012, nr 1, s. 39.

- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R., *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, „Journal of Marketing” 2006, Vol. 70.
- Siddiqui M.H., Sharma T.G., *Analyzing customer satisfaction with service quality in life insurance services*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing” 2010, Vol. 18, No. 3/4.
- Tax S.S., Brown S.W., Chandrashekar M., *Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1998, Vol. 62, Issue 2.
- Wall J.A. Jr., Callister R.R., *Conflict and its management*, „Journal of Management” 1993, Vol. 21, No. 3.
- Wendel S., De Jong J.D., Curfs E.C., *Consumer evaluation of complaint handling in the Dutch health insurance market*, „BMC Health Services Research” 2011, Vol. 11.
- Wygnański J.J., Herbst J., *Działania na rzecz zwiększenia kapitału społecznego – w ramach aktualizacji strategii rozwoju kraju 2007-2015*, Warszawa 2010.

## **CONFLICT MANAGEMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN CONSUMER AND INSURANCE COMPANY IN THE CONTEXT OF PERCEIVED JUSTICE CONCEPT**

### **Abstract**

The perceived justice concept is commonly used to explain handling conflict between the service company and the consumer, but it was rather not tested yet with regard to concentrated service sectors and business reality of post-communist European countries. This paper aims at shortening this gap through verifying the extent to which perceived justice is multidimensional from a perspective of insurance companies' clients in Poland. The research results based on the sample of 454 customers are interpreted in relation to prior own qualitative study and other works devoted to this research area.

*Translated by Malwina Berger and Maciej Mitreęga*

**Keywords:** conflict management, complaint, insurance market

**Kod JEL:** M30