

Vydává Ministerstvo financí České republiky ve spolupráci s Českou národní bankou ve vydavatelství *Economia*, a. s., Praha

© Ministerstvo financí ČR

Adresa redakce: Vinohradská 49  
120 74 Praha 2

Tel.: (02) 24 25 00 36 nebo: (02) 215 93 171

Fax: (02) 24 25 04 61

Šéfredaktor: Ing. Ivan Kočárník, CSc.

Publishers: Ministry of Finance of the Czech Republic in Cooperation with Czech National Bank in Publishing House *Economia*, Prague

© Ministry of Finance of the Czech Republic

Editor's Office: Vinohradská 49

120 74 Prague 2

Czech Republic

Editor in Chief: Ivan Kočárník

## OBSAH

Jiří POSPÍŠIL: Inflace a nezávislost centrální banky – máme a můžeme už mít nějaké zkušenosti i v ČR? .....377

Ivan ŠUJAN – Milota ŠUJANOVÁ: Makroekonomický vývoj ČR .....384

Rudolf OLŠOVSKÝ: Vývoj platební bilance ČR v r. 1995 .....394

Růžena VINTROVÁ: Mezinárodní srovnání cenových hladin a vývoj reálného kurzu ... .401

### Diskuze

Juraj NEMEC: Ad: Veřejné statky a externality: rakouský přístup .....414

### Ze zahraničí

Leo SCHUSTER: Management kvality v bankovníctví (1. část) .....419

### Informace

Milena HORČICOVÁ: Konference k 70. výročí vzniku NBČS .....426

### Daňové judikáty

Výběr ze soudních rozhodnutí ve věcech daní č. 13 a 14/96 .....432

## CONTENTS

Jiří POSPÍŠIL: Inflation and Independence of the Central Bank – Have we had any Experience in the Czech Republic? .....377

Ivan ŠUJAN – Milota ŠUJANOVÁ: Macroeconomic Development in the CR .....384

Rudolf OLŠOVSKÝ: The Czech Balance of Payments Developments in 1995 .....394

Růžena VINTROVÁ: The International Comparison of Price Levels and the Exchange Rate Development .....401

### Discussion

Juraj NEMEC: Ad: Public Goods and Externalities: The Austrian Approach .....414

### Foreign Experiences

Leo SCHUSTER: Quality Management in Banking (1st Part) .....419

### Information

Milena HORČICOVÁ: Conference on the 70th Anniversary of the NBČS Foundation .....426

### Tax Judicial Decisions

Abstract from Court Decisions Taxation: No 13, 14/96 .....432

Redakční rada: Dr. Ivan Angelis, CSc., Doc. Ing. Aleš Bulíř, MSc., CSc., Ing. Petr Dvořák, Ing. Miroslav Hrnčíř, DrSc., Doc. Ing. Kamil Janáček, CSc., Ing. Miroslav Kerouš, Ing. Ivan Kočárník, CSc., Ing. Václav Kupka, CSc., Ing. Tomáš Ježek, CSc., Ing. Jiří Pospíšil, CSc., Vladimír Rudlovčák, CSc., Ing. Pavel Štěpánek, CSc., Prof. Jan Švejnar, Ph.D., Prof. Dr. František Vencovský, Ing. Jan Vít, Prof. Ing. Karol Vlachynský, CSc.

## Management kvality v bankovníctví\*

Leo SCHUSTER\*\*

1. část

### 1. Prostor pro management kvality v bankovníctví

„Úplná spokojenost zákazníka, a to jako jeho vnitřní pocit i projevená navenek, je náš všemu nadřazený, společný cíl.“ [Thönnies 1993] Tento teprve nedávno znovu vznesený požadavek by měl vlastně platit pro všechny obory, v nichž se „vyskytuje“ zákazník, tj. pro celé hospodářství, a měl by už být vždy zcela samozřejmý. Pokud by tomu tak však bylo, jak by se mohly dnes – a ne v neposlední řadě v bankovním sektoru – jako zcela nové pojmy oslavovat pojmy „politika kvality“ nebo „management komplexní kvality“<sup>1</sup>? Jak by se potom mohl v roce 1994 v časopise pracovníků jedné velké německé banky objevit nadpis: „Zákazník se musí opět stát pánem!“ [Bankenkritik 1994] Byl tedy už někdy zákazník pánem, nebo jsme se mu to stále jen pokoušeli namlouvat až do doby, kdy jsme tomu sami přestali věřit? Patrně k tomu přispěly i četné ankety hospodářských časopisů [Beratung...1994], z nichž vyplývá, že zákazníci u finančních institucí postrádají kvalitní poradenství. Nebo jsme jednoduše jen vyčerpali možnosti dosavadních nástrojů marketingu a upamatováváme se na starou a vědou jen již zase připomenutou ctnost?<sup>2</sup>

Novým podnětem k tomu byla každopádně diskuze kolem „Lean Banking“<sup>3</sup> [Schuster 1993]; to kromě jiného vyžaduje výraznější zaměření se na trh, na kulturu poskytovaných služeb orientovanou pozitivně vůči zákazníkovi, a v dů-

\* Původní příspěvek pro časopis Finance a úvěr.

Redakce děkuje za pomoc při získání tohoto příspěvku ing. Petru Dvořákovi, vedoucímu katedry bankovníctví a pojišťovnictví VŠE Praha.

V německém originálu byl příspěvek redakci předán 6. 3. 1996.

\*\* Prof. Dr. Leo Schuster, řádný profesor business administration, financí a bankovníctví na ingolstadtské Fakultě hospodářských věd Katolické univerzity v Eichstättu. V l. 1971–1990 působil jako profesor a ředitel Bankovního institutu na univerzitě v St. Gallen, v l. 1991–3 hostující profesor na univerzitě v Lausanne; konzultant mnoha bank, finančních institucí a OSN.

<sup>1</sup> v literatuře o managementu známý jako „TQM“ – total quality management (pozn. red.).

<sup>2</sup> Za mnohé jiné autory zde uvedme alespoň základní publikace [Hahn 1977]; [Hahn 1984]; [Hahn 1980].

<sup>3</sup> V češtině se někdy používá výraz „štíhlé bankovníctví“ (pozn. překl.).

sledku toho také na management kvality. Pokud se v této souvislosti hovoří o zákazníkovi, pak se myslí především klient-fyzická osoba v „Retail-Banking“<sup>4</sup>, individuální zákazník v oblasti finančních investic a klientela z malých a středně velkých podniků. V těchto oblastech totiž – v rozporu s ujišťováními ze strany bankovní praxe – nebyl přechod od trhu prodávajícího k trhu kupujícího ani zdaleka dokončen. Jaký vliv tedy mělo až dodnes celé toto množství zákazníků-fyzických osob na záležitosti, které jsou pro ně podstatné, jako jsou sortiment nabídky nebo způsoby prodeje a cenová politika? Pokud vůbec nějaký, pak jen minimální. Je to situace zcela protikladná situaci v obchodování s velkými zákazníky z průmyslové oblasti a s institucionálními investory; ti mají silnou vyjednávací pozici a banky tak vždy musely při obchodování s nimi vyčerpat své maximální možnosti v obchodní politice a poskytnout individuální péči a vysokou kvalitu služeb.

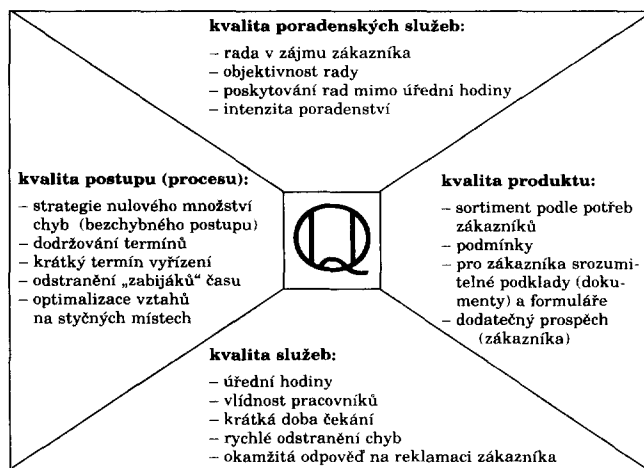
Kontakt bank s jejich klienty-fyzickými osobami se stále více anonymizuje, především v důsledku rozvoje computerizace, rozmachu elektronického bankovníctví a v důsledku stále častější sebeobsluhy zákazníků; v důsledku toho klesá i loyality zákazníka k jeho bance a ve stejné míře roste i jeho připravenost k tomu, aby svou banku změnil či navázal obchodní kontakt s bankami, které mají širší okruh činností. Klientovi-fyzické osobě, který se u své dosavadní banky setká s nedostatky v kvalitě poskytovaných služeb, pak vzhledem k tomu, že sortiment nabídky a obchodní podmínky jednotlivých bank jsou přibližně stejné, ani tato změna banky nepřijde příliš zatěžko. Reakce bank na sebe nenechala dlouho čekat. Začaly redukovat svůj rozsáhlý sortiment drobných obchodů a zavádět nové formy obchodu, jako jsou bankovní služby po telefonu (Telephon-Banking), a nové technické prostředky jako multimédia, vytvářejí systémy věrnostních bonusů, poskytují služby „diskont-brokerů“ a samozřejmě se verbálně stále více hlásí k politice kvality orientované na zákazníka.

## 2. Pojem „kvalita“ v bankovních službách

Bankovní služby se vyznačují především svou „nepostižitelností“ (Intangibilität) a zpravidla (předem) daným spolupodílem zákazníka na celkové kvalitě těchto služeb. Právě kvůli uvedené první vlastnosti bankovních služeb – tj. kvůli jejich rysům, které nejsou pro zákazníka zřejmé (jemu přístupné) – , je podíl „search qualities“, tj. těch složek kvality bankovních služeb, které může zákazník posoudit ještě před využitím těchto služeb, poměrně velmi malý. Naproti tomu významný [Stauss – Hentschel 1994] je podíl „experience qualities“, tj. těch složek kvality bankovních služeb, které jsou zřejmé až po využití té které služby. Toto konstatování se týká všech bankovních služeb, zvláště však těch bankovních produktů, které nemají jednorázový charakter (jsou poskytovány „na pokračování“), jsou založeny na dlouholeté obchodní smlouvě, tedy např. kontokorentu, úvěru, depotu ad. Zákazník si kvalitu poskytovaných služeb obvykle uvědomuje méně hned při prvním svém kontaktu s bankou, o to více pak však v průběhu tohoto obchodního vztahu, a to tím intenzivněji, oč méně tato kvalita odpovídá jeho představám. Přitom však sám zákazník není, pokud jde o kvalitu této služby, faktorem nezúčastněným. Účastní se jí jako externí faktor tím, že vyjadřuje své investiční a úvěrové požadavky; a čím přesněji je vyjádří, tím více bude služba, kterou mu banka poskytne, odpovídat jeho požá-

<sup>4</sup> bankovní služby pro drobnou klientelu (pozn. překl.)

## SCHÉMA 1 Složky kvality v bankovníctví



davku. Proto se při obvyklém trojdílném členění dimenzí (aspektů) kvality [Hentschel 1992, s. 89] vyzdvihuje především dimenze procesu, která se týká utváření konečné podoby poskytnuté služby ve spolupráci se zákazníkem. Naproti tomu jen na bankách je zodpovědnost za kvalitu služeb, pokud jde o jejich dimenzi potenciálu, která se týká předpokladů vytvářených zaměstnanci a technickým vybavením bank, a stejně tak pokud jde o dimenzi výsledku, která je charakterizována stupněm, v němž bylo dosaženo stanovených cílů.

Z tohoto výkladu k pojmu „kvalita poskytovaných služeb“ je zřejmé, že existují různé pojetí definice [Garvin 1984], mezi nimiž však v současnosti jednoznačně dominuje pojetí orientované na zákazníka [Heukelom 1994, s. 5]:

– *Pojetí zaměřené na zákazníka:* Co je kvalita, určuje zákazník svým hodnocením. Kvalita služby je zaměřena na uspokojení individuálních požadavků.

– *Pojetí orientované na produkt:* Kvalitu lze přesně určit, a tím i měřit charakteristikami výkonu. To také umožňuje plánování úrovně kvality u jednotlivých produktů.

– *Pojetí orientované na („výrobní“) proces:* Kvalitou se rozumí dodržování daných standardů, ev. specifikací.

– *Pojetí orientované na (cenovou) hodnotu:* Kvalita se hodnotí podle dosažených cenových relací.

– *Absolutní pojetí:* Kvalita je popisována superlativy jako něco zcela mimořádného a poznatelného jen empiricky.

Vzhledem k těmto rozdílným pojetím definice kvality a vzhledem ke specifice bankovníctví budeme zde nadále rozlišovat čtyři dimenze kvality, přičemž kvalitu dané bankovní služby lze posoudit vždy jen při komplexní aplikaci všech těchto dimenzí – viz schéma 1.

### 3. Bankovní management kvality

Po definování a rozlišení definic pojmu kvalita uvedme, jak by měly banky s tímto fenoménem nakládat, tj. jak by měly požadavky kladené na kvalitu re-

alizovat ve své každodenní praxi. Platí přitom základní poznatek, že management kvality se nemůže týkat jen určitých úseků obchodní činnosti a nemůže být ani jenom jednorázovou akcí, nýbrž že se jedná o celkovou koncepci, kterou musí za svou přijmout celá banka, všichni její pracovníci. Implantace takto pojeté koncepce kvality je tedy úkolem vrcholového managementu, úkolem, který je třeba plnit neustále v celém procesu – počínaje definicí cílů až po průběžné zjišťování příčin vzniklých nedostatků a jejich odstraňování. To samozřejmě vyžaduje také organizační opatření, jako je konsekventní dodržování takové organizace pracovních postupů, která respektuje především potřeby zákazníka, a kooperativní přístup vedoucích pracovníků, neboť právě kvalitu nelze „nařídít“ seshora – naopak předpokládá spíše vnitřní konsenzus a týmovou spolupráci. Banky, které „se upsaly“ managementu kvality, mají pozitivní zkušenost s vytvářením funkce manažera kvality; jeho úkolem je radit pracovníkům vrcholového managementu a poskytovat informace o všech relevantních požadavcích, které se týkají kvality. Kromě toho se doporučuje vytvořit výbor řízení kvality, který tvoří vedoucí pracovníci nejdůležitějších oddělení a který je řízen některým pracovníkem vrcholového managementu nebo manažerem kvality. Funkcí tohoto výboru je koordinovat, schvalovat, podporovat a prosazovat politiku kvality, kterou formulovalo vedení podniku [Haist – Fromm 1989].

Hlavní úlohu v politice kvality musejí mít samozřejmě pracovníci banky; je třeba je v této záležitosti neustále motivovat a posilovat jejich citlivost na tyto otázky. To vyžaduje speciální koncept komunikace a takto zaměřené vzdělání. Je také třeba překonávat určité problémy spojené s přijetím této koncepce; pracovníci se totiž obávají toho, že výraznější standardizace a hlubší kontroly povedou k ještě větší monotónnosti práce a k ještě většímu omezení prostoru pro individuální přístup k práci. Tyto problémy pomáhají řešit pobídkové systémy, které pracovníkům nabízejí finanční vyrovnání v případě většího pracovního vytížení, odměny a prémie za mimořádné úspěchy v oblasti kvality nebo takové složky mzdy, které jsou vázány na dosahovanou kvalitu práce. Kromě toho se mohou pracovníci, kteří působí na daném úseku, účastnit stanovování standardů výkonů, které se zde realizují [Lehman 1993].

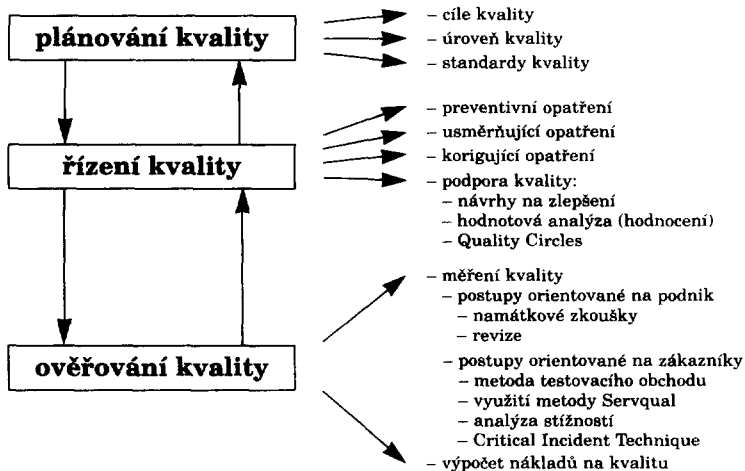
Úspěšnému „průlomu ofenzivy kvality“ napomáhá také spolupráce mezi jednotlivými odděleními a jejich pracovníky. Ne zřídka působí jako významní „zabijáci“ kvality [Müller – Guigas 1993, s. 556] špatná vzájemná dosažitelnost spolupracovníků, nedostatek přátelskosti a ochoty pomoci si navzájem, nejasné kompetence, chybějící odborné znalosti, přebujelá byrokracie a špatný systém předávání informací. Tyto „úzké profily“ lze odstranit standardizovaným dotazníkovým zjišťováním, při němž se jednak jednotlivá oddělení hodnotí sama, jednak jsou ve smyslu výše uvedených kritérií hodnocena odděleními druhými. Překonat nedostatky ve vzájemné spolupráci umožňují hospitace, rotace a zastupování v druhých odděleních, přičemž vzájemné nahlédnutí do práce druhých oddělení může napomoci tomu, aby si spolupracovníci porozuměli i v tom ohledu, že jsou si vzájemně uvnitř banky také zákazníky.

### 3.1. Fáze managementu kvality

Podstatu managementu kvality můžeme charakterizovat třífázovým modelem: plánování kvality, řízení kvality a ověřování kvality – viz *schéma 2*.

Těžištěm praxe je poslední fáze a tomu odpovídá i současné široké spektrum nástrojů měření kvality. Aby bylo možné realizovat taková srovnání mezi „má býti – je“, která by měla dostatečnou výpovědní hodnotu, musí předcházet plá-

## SCHÉMA 2 Management kvality zaměřený na jednotlivé fáze



nování kvality v oblasti produktů, jejich realizace, služeb a poradenství. Stanovením standardů kvality se zakotví žádoucí stav úrovně kvality, jímž se mají pracovníci řídit a z něhož vychází ověřování kvality při měření stupně dosažení stanovených cílů – viz schéma 3.

Relativně snadno lze stanovit tyto standardy pro ty charakteristiky kvality, které lze vymezit kvantitativně, např. rychlost, s níž jsou jednotlivé záležitosti vyřizovány, nebo množství (kvóty) chyb. Velmi těžké je definovat ty charakteristiky kvality, které buď nelze objektivně popsat vůbec, nebo jen obtížně, jako je přátelskost a zdvořilost spolupracovníků nebo ochota při vyřizování obchodních záležitostí.

V těchto případech lze však vycházet z výsledků průzkumů přání (očekávání) a spokojenosti zákazníků. Problémy týkající se využití standardů kvality spočívají mj. také v tom, že se pracovníci soustředí na dodržování pouze těchto standardů a jejich pozornosti unikají ty požadavky, které nejsou definovány, ale vznikají v konkrétní situaci.

Ve druhé fázi managementu kvality, ve fázi řízení kvality, je třeba zajistit, aby se ta úroveň kvality, která byla stanovena při plánování, prosadila v praxi. Při tom se využívají preventivní opatření (zaměřená na předcházení nedostatkům), opatření vlastního usměrňování (vedení, řízení) kvality a korigující opatření; zároveň se využívají nástroje podporování kvality.

– *Preventivní opatření:* Potenciální slabiny a chyby jsou zjištěny a odstraněny ještě před poskytnutím služby; to se doporučuje zvláště při inovacích produktů a postupů. V praxi se k tomuto účelu často využívá analýza chyb – možnosti – vlivů (FMEA – Fehler-, Möglichkeits- und Einfluß-Analyse). Tu tvoří tři základní složky: analýza rizika, vyhodnocení rizika a optimalizace [Horváth 1990]. První krok spočívá v teoretickém rozložení celého procesu poskytované služby do dílčích kroků; tím se zjistí všechny složky, a to jak ty, které jsou pro zákazníka zřejmé, tak ty, které pro zákazníka zřejmé nejsou. Následuje vyhodnocení rizika, tj. vyhodnocení pravděpodobnosti, že v těchto segmentech vznikou potenciálně chyby; na tomto základě jsou pak v třetím stupni koncipována a realizována opatření sledující zlepšení stavu.

### SCHÉMA 3 Standardy produktu: Splátkový úvěr

segment trhu:	kvantitativně vymezené obchody/klienti-fyzické osoby		
produkt:	splátkový úvěr		
popis produktu:	poskytnutí úvěrového obnosu v určité výši, pevná úroková sazba, splatnost do 6 let, maximální obnos: 50 000,- DM		
<table border="0"> <tr> <td><b>rysy (aspekty) kvality</b></td> <td><b>standardy produktu</b></td> </tr> </table>		<b>rysy (aspekty) kvality</b>	<b>standardy produktu</b>
<b>rysy (aspekty) kvality</b>	<b>standardy produktu</b>		
<b>kvalita produktu</b>			
<i>podmínky</i>	trhu odpovídající úroková sazba praxe valutování transparentnost		
<i>flexibilita</i>	splácení předčasné splacení zvýšení splátek snížení splátek odklad splátek forma splácení kompatibilita s jinými produkty		
<b>kvalita poradenství</b>			
<i>intenzita poradenství</i>	průběh pomůcky		
	v návaznosti na úrokovou sazbu kapitálového trhu denní zúčtování úroků a splátek max. pět odlišných poplatků, poskytnutí přehledu poplatků a plánu splátek, stanovení efektivní úrokové sazby pravidelně nebo jediným obnosem možné kdykoliv, bez výpovědní lhůty možné kdykoliv až na minim. splátku 50,- DM, nutné povolení možný, nutné povolení dluhopis, šek, trvalý příkaz stanovena, s pojištěním zbytkového dluhu, s kapitálovým životním pojištěním, s obchody s cennými papíry na úvěrové bázi a s úvěrovým financováním uzavřených fondů nemovitostí vymezen kontrolním seznamem (pracovním postupem) příklady výpočtu využití počítače		

pramen: [Heukelom 1994, s. XIIIIn.]

	rozsah	konstatování podstatných předností a nevýhod splátkového úvěru
<i>kompetence zaměstnanců</i>	odborná kompetence	rady poskytují jen ti zaměstnanci, kteří splňují požadavky stanovené pro tuto funkci bez poskytnutí záruk (zástav) do 50 000,- DM
<i>prostředí (atmosféra)</i>	rozhodovací kompetence diskrétnost	rady jsou poskytovány v oddělených prostorách
	vzhled zaměstnanců	stanoven předepsaným oblečením
	formulace smlouvy	s ohledem na zákazníka, snadno srozumitelná
<b>kvalita postupu</b>		
<i>frekvence chyb</i>	špatně vyplněné formuláře nebo smlouvy	kvóta chyb nižší než 2 ‰
<i>rychlost</i>	špatné účtování příslib úvěru	kvóta chyb nižší než 1 ‰ ještě během prvního rozhovoru nebo po obdržení event. chybějících podkladů dva dny po poskytnutí úvěru
	dobropis na protihodnotu vydání záruk (zástav) za úvěr oprava chyb	nejpozději dva dny po jeho splacení nejpozději do dvou dnů
<b>kvalita služby</b>		
<i>minimální úroveň</i>	dosazitelnost zaměstnanců	sjednávání termínů bez problémů, poskytnutí rady i mimo úřední prostor a mimo úřední hodiny
	informace pro zákazníky	vyčíslení zbytkového dluhu po každém zaúčtování, zaslání ročního výpisu

– *Usměrnující opatření*: Jimi se rozumějí všechny ty činnosti, jež se týkají kvality, které podporují realizaci žádoucí úrovně kvality, např. další vzdělávání, inštruktáže, výměna zkušeností, standardy kvality ad.

– *Korigující opatření*: Tato opatření slouží k neustálé redukci počtu chyb a jejich zdrojů. Cílem managementu kvality by totiž mělo být chybám předcházet, a ne je napravovat. Nezřídka se však zjistí, že chyba vznikla jinde, u třetí strany, např. u zákazníka; právě proto by měly být příčiny chyb lokalizovány velice přesně a velmi přesné by měly být i zprávy o kvalitě celkově [Fischer 1994].

– *Podpora kvality*: Zaměřuje se na stálé zlepšování kvality za aktivní účasti pokud možno všech pracovníků. K dosažení toho se využívá systém podávání návrhů na zlepšení v rámci banky, hodnotová analýza a „quality circles“<sup>5</sup> [Domsch]. Právě poslední uváděný nástroj, jak se zdá, našel v poslední době v bankovní oblasti širokou odezvu, jak dokládají informace těch bank, které ho využívají, např. Citibank, Hypo-Bank a Stadtparkasse Köln. Když však zjistíme, že v National Westminster Bank bylo v praxi realizováno 7 000 návrhů na řešení určitého problému, které vznikly na základě činnosti 3 000 „quality circles“ [Goodstadt – Marti 1990], pak vzniká oprávněně otázka, zda (kdy) těmto pracovníkům zbývá vůbec ještě nějaký čas pro vyřizování běžné denní agendy.

2. část příspěvku bude uveřejněna v č. 8/96

<sup>5</sup> Tato metoda se využívá především jako motivace pro zaměstnance ke zlepšení celého procesu poskytování služeb. Většinou probíhají tyto „kroužky kvality“ formou skupinové diskuze. Tým spolupracovníků v rámci této diskuze podává návrhy na řešení toho, který způsob řízení kvality lze u konkrétních služeb či konkrétních bankovních produktů zavést. V centru pozornosti musí být prospěch zákazníka a požadavek jeho dodatečného užítku.