

Vydává Ministerstvo financí České republiky ve spolupráci s Českou národní bankou ve vydavatelství Economía, 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 Economía, 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

Josef JÍLEK: Stabilizace devizové pozice české bankovní soustavy (1. část)441

Petr MUSÍLEK: Konvertibilní a opční dluhopisy453

Jiří KINKOR – Věra KAMENÍČKOVÁ: Fiskální rozhodování obcí463

Diskuze

Kateřina ŠMÍDKOVÁ: Účinnost měnové politiky a poptávka po penězích471

Ze zahraničí

Leo SCHUSTER: Management kvality v bankovníctví (2. část)481

Daňové judikáty

Výběr ze soudních rozhodnutí ve věcech daní č. 15 a 16/96491

Uprostřed čísla:

Quarterly Economic and Fiscal Bulletin of the Czech Republic No 7

CONTENTS

Josef JÍLEK: Stabilization of the Foreign Exchange Position of the Czech Banking System (1st Part)441

Petr MUSÍLEK: Convertible Bonds and Warrants453

Jiří KINKOR – Věra KAMENÍČKOVÁ: Local Fiscal Decision-Making463

Discussion

Kateřina ŠMÍDKOVÁ: The Effectiveness of Monetary Policy and the Demand for Money471

Foreing Experiences

Leo SCHUSTER: Quality Management in Banking (2nd Part)481

Tax Judicial Decisions

Abstract from Court Decisions Concerning Taxation No 15, 16/96.491

In the middle of this issue:

Quarterly Economic and Fiscal Bulletin of the Czech Republic No 7

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 Švejnár, Ph.D., Prof. Dr. František Vencovský, Ing. Jan Vít, Prof. Ing. Karol Vlachynský, CSc.

ZE ZAHRANIČÍ

DT:336.71:338.46:336.7

Management kvality v bankovníctví*

Leo SCHUSTER**

2. část

3.2. Ověřování a měření kvality

Jak jsme právě uvedli, je těžištěm teoretických pojednání i na praxi zaměřeného managementu kvality jeho třetí fáze, tedy ověřování kvality a její měření. Vzhledem k právě uvedené charakteristice bankovních služeb a vzhledem k požadavku, aby se kvalita hodnotila (poměřovala) z hlediska zákazníka, nelze použít postupy objektivního měření. Jde spíše o to, zjistit subjektivní hodnocení zákazníka, takže mezi kvalitou a jejím (subjektivním) vnímáním (zákazníkem) pak není rozdíl [Nader 1993, s. 153]. Zvláště je třeba zjistit, které nedostatky kvality zákazník registruje, a míru jeho spokojenosti, v neposlední řadě proto, že při průzkumech zkušeností [Jernberg 1988] se zjistilo, že u více než 60 % případů výpovědi konta byla příčinou právě špatná kvalita služeb a že rozhněvaný zákazník o této své negativní zkušenosti hovoří mnohem více než v případě, že je spokojen.

Dostatečně prověřenými a v praxi realizovanými nástroji měření (hodnocení) kvality jsou:

- metoda testovacího obchodu (obchodního jednání), testovací konta, testovací rozhovor v oblasti poradenství,
- metoda SERVQUAL,
- analýza stížností,
- metoda rozhodující události (Critical Incident Technique),
- diagramy problémů,
- strategické mapy,
- barometr spokojenosti.

* 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 1.1971–1990 působil jako profesor a ředitel Bankovního institutu na univerzitě v St.Gallen, v 1. 1991–3 hostující profesor na univerzitě v Lausanne; konzultant mnoha bank, finančních institucí a OSN.

3.2.1. Metoda testovacího obchodu (obchodního jednání)

Při tomto testu je simulována reálná situace, aby bylo možné získat co nejobjektivnější obraz o poskytnuté službě. Rozlišit zde můžeme tři typy [Drewes 1988]: pozorování reálného obchodního kontaktu, zřízení testovacích kont a testovací rozhovor v poradenství.

Záměrem dohody s jednotlivými zákazníky o pozorování jejich vztahů s bankou je získat nepřetržitý přehled o kvalitě daných rutinních výkonů. Proto se v pravidelných intervalech pořizují zprávy o zkušenostech těchto zákazníků.

Testovací konta jsou vedena bez vědomí toho pracoviště, které účet spravuje, avšak na základě dohody s vedoucími pracovníky tohoto pracoviště a s vnitřní revizí; umožňují v podstatě ověření kvality jednotlivých procesů.

Při testovacím rozhovoru v oblasti poradenství vystupuje testující osoba jako potenciální zájemce o určitou bankovní službu a nechává si poradit. Z porovnání skutečného průběhu této porady se stanoveným ideálním stavem lze pak vyvodit závěry o kvalitě těchto služeb [Salcher 1987].

Ačkoli metoda testovacího obchodu je praktikována bankami i nezávislými institucemi, jako je Stiftung Warentest, již více než 20 let, je třeba vždy zvažovat i její nedostatky: jednak lze touto metodou podchytit jen omezené množství situací a prvků jednání, jednak vzniká otázka, do jaké míry se shoduje dojem testujícího pozorovatele s dojmem většiny zákazníků banky [Stauss 1991].

3.2.2. Metoda SERVQUAL⁶

Využití této metody, jejímiž autory jsou Parasuraman – Zeithaml – Berry [1988], není vázáno jen na určitý obor. Je to nástroj měření vnímání kvality z pozice toho, kdo je potenciálním zákazníkem dané služby. Metoda vychází z následujících pěti dimenzí kvality poskytované služby [Hentschel 1994, s. 399]:

- *přijemnost prostředí* (prostornost, zařízení, vzhled personálu),
- *spolehlivost* (schopnost realizovat dohodnutou službu spolehlivě a přesně),
- *reagence* (ochota a rychlost, s nimiž je zákazníkovi poskytována pomoc při řešení problému),
- *kompetentnost* (znalosti, zdvořilost, důvěryhodnost zaměstnanců),
- *schopnost vcítění se* (do potřeb zákazníků) – (ochota starat se o individuální přání jednotlivých zákazníků).

Pomocí standardizovaného dotazníku s 22 výpověďmi týkajícími se kvality, které reprezentují pět výše uvedených dimenzí kvality, se s využitím dvojí škály hodnocení zjišťuje rozdíl mezi očekáváním zákazníka „mělo by být“ a zažitou zkušeností s poskytnutou službou „tak to je“. O nároku na schopnost této metody moci být využita v jakémkoli oboru je však třeba pochybovat. V každém případě však musejí být pro bankovní sektor dotazníkové výpovědi o kvalitě vhodně přizpůsobeny, v neposlední řadě proto, aby bylo možné získat informace

⁶ odvozeno od „Servicequalität“ (pozn. překl.)

⁷ V dotazníku jsou kladeny otázky jako např.: Má banka dobrou pověst? Je k dispozici dostatek míst k parkování? Je doba čekání u přepážek krátká? Jsou poskytnuté informace vyčerpávající? a otázky týkající se chování zaměstnanců. Odpovídající má pak ve dvojí škále (totiž „mělo by být“ a „je“) možnost vždy šestistupňového hodnocení sahajícího od „nespokojen“ po „plně spokojen“. (Pro eventuelní zájemce máme kompletní formulář k dispozici v redakci. – pozn. red.)

také o kvalitě jednotlivých produktů a postupů⁷. Vzhledem k tomu, že tato metoda jinak ve značné míře bankovnímu sektoru vyhovuje, je i zde využívána, např. spořitelnou Stadtparkasse Köln a úvěrovými družstvy.

3.2.3. Analýza stížností

„Proč se banka dozvídá o nespokojenosti zákazníka teprve tehdy, když zákazník zruší své konto?“ [Drewes – Klee 1994] Tuto otázku si klade leckterý pracovník banky právě dnes, v době zvýšené „fluktuace“ klientů. Přitom je známo, že si stěžuje jen minimum zákazníků; ti totiž tak jako tak nepočítají s pozitivní reakcí banky, nebo se dokonce obávají, že budou označeni za „notorické nespokojence“. Velmi pozitivně je tedy třeba hodnotit to, že mnohé banky už pochopily, jak mohou aktivně využívat stížnosti (tzv. management stížností) tak, aby odstranily nedostatky v kvalitě. Vyzývají své klienty, aby možnost stěžovat si běžně využívali, např. formou speciálního „telefonu stížností“, reagují co nejrychleji a velmi ochotně nabízejí svým klientům přijatelné možnosti řešení. Pomocí hlavních problémů, kterých se stížnosti týkají, lze přesně lokalizovat akutní nedostatky v kvalitě a stanovit prioritní cíle při jejich odstranění [Stauss 1987]. Na zákazníka je přitom zaměřena reakce na stížnost a bezprostřední opatření k nápravě, dovnitř banky je pak zaměřena analýza stížnosti a preventivní opatření k nápravě.

3.2.4. Critical Incident Technique (Metoda rozhodující události)

Tento postup, patřící k metodě částečně strukturovaného anketárního šetření, dává zákazníkům banky možnost, aby vylíčili svůj zvláště intenzivní, zpravidla negativní zážitek z jednání s bankou. Vzhledem k tomu, že (tematický) prostor pro toto vyjádření je vymezen poměrně široce, vzniká při vyhodnocování těchto kvalitativně relevantních událostí problém s jejich věcným (tematickým) typizováním a s jejich porovnatelností. Navrhuje se proto [Nader 1993, s. 155], aby se k dalšímu vyhodnocování vybíraly pouze ty případy, ev. události týkající se konkrétní situace ve vztahu toho, kdo službu poskytuje, a zákazníka, které vyvolaly výraznou nespokojenost zákazníka a z nichž lze vyvodit konkrétní závěr.

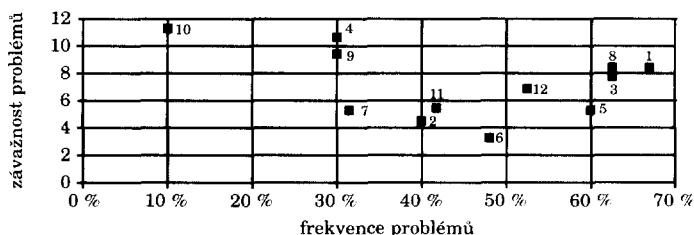
Metodu rozhodující události lze kombinovat s postupem „Blueprinting“⁸, jehož autorem je Shostack [1982]; tento postup slouží k tomu, aby byl celý proces poskytování služeb systematicky analyzován a aby byl schematicky znázorněn jeho průběh. Zákazníci banky, kteří jsou vybráni k tomu, aby vylíčili svůj negativní zážitek, postupně pomocí tohoto schématu procházejí všechny situace ve svém kontaktu s bankou, které si dané obchodní jednání vyžádalo, a jsou vyzýváni k tomu, aby vylíčili své vzpomínky na ně.

Vzhledem k tomu, že ne všechny problémy, které se na základě metody rozhodující události zjistí, se vyskytují stejně často a jsou stejně podstatné, lze tuto metodu také kombinovat s analýzou frekvence a relevance (Frequenz–Relevanz–Analyse von Problemen – FRAP). Ta umožňuje, aby se na základě dvou hledisek, totiž frekvence problému (tj. jak často se tento „rušivý faktor“ vyskytuje) a závažnosti, významnosti, relevance problému (tj. jak silnou

⁸ Událost, jednání s bankou zanechá v klientovi stopy bezmocnosti, dojem sklíčenosti. (pozn. překl.)

SCHÉMA 4 Diagram problémů – nedostatky kvality specifické pro oblast obchodování

Příklad: Úvěry pro klienty-fyzické osoby – výtah z autentických šetření
segment: zákazníci bez maturity



individuální zkušenosti s kvalitou:

1. „Formuláře jsou nepřehledné, ev. špatně srozumitelné.“
2. „Vyžaduje se příliš mnoho podpisů.“
3. „Poskytnutí úvěru bylo příliš byrokratické.“
4. „Zpočátku požadovaná výše úvěru nebyla poskytnuta a byla upravena směrem dolů.“
5. „Bylo nutné uzavřít životní pojištění.“
6. „Vyžadovalose spoluručení manžela/ky.“
7. „Úvěrem poskytnutý obnos nebyl vyplacen hned.“
8. „Vedlejší náklady spojené s poskytnutím úvěru byly vysoké.“
9. „Úvěrář kladl příliš mnoho otázek.“
10. „Při zvýšení úrokové sazby jsem neobdržel žádnou informaci.“
11. „O poplatcích padla pouze okrajová zmínka.“
12. „Pokud bych se sám neinformoval o podmínkách, získal bych drahý úvěr.“

obecná dimenze kvality:

- pohodlnost služby
- pohodlnost služby
- pohodlnost služby
- kompetence v poradenství
- kvalita péče
- kvalita péče
- rychlost obslužení
- cena (nákladnost)
- kvalita péče
- kontinuita péče
- kvalita péče
- kvalita péče

pramen: Univ. prof. dr. W. Bühler – Institut für Kreditwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien

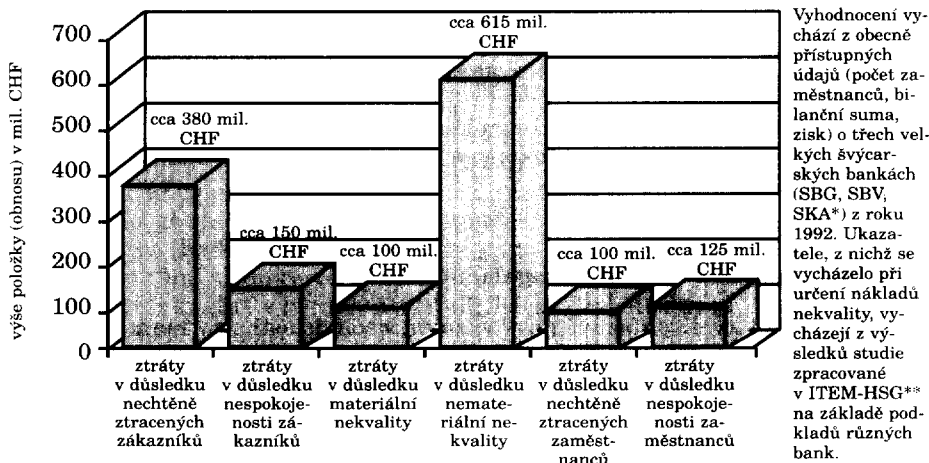
nespokojenost, jak silné rozhořčení vyvolává), stanovilo pořadí priorit při odstraňování těchto problémů – srov. schéma 4. Wilhelm Bühler nazývá tuto metodu analýzou pomocí diagramu problémů („Problemndiagramm“-Analyse) [Bühler 1993]. Je také autorem dalších dvou metod, které jsou speciálně zaměřeny na měření kvality v bankovním sektoru: je to metoda strategické mapy a metoda barometru spokojenosti. První metoda poskytuje informace o tom, jak zákazníci posuzují úroveň kvality banky, pokud jde o určité produkty nebo obchodní oblasti, a jaká opatření pro zlepšení nebo zajištění kvality jsou naléhavá. Barometr spokojenosti má spíše charakter dynamického nástroje, který podává obraz o časovém průběhu „vývoje spokojenosti“ zákazníků banky; to umožňuje také posoudit, zda opatření, která byla v průběhu času přijata, měla konkrétní pozitivní efekt.

3.3. Výpočet nákladů na kvalitu

Jako motivace k managementu kvality se hodí málokteré konstatování více než: „Špatná kvalita je dražší než dobrá.“ [Müller – Guigas 1993, s. 553] Přesto však lze o tom bankéře snáze přesvědčit tehdy, pokud lze tento výrok skutečně dokázat i kvantitativně. Management kvality vyžaduje ne zanedbatelné náklady. Podle tradičního členění vznikají nejprve náklady spojené se zabráněním vzniku chyb; jsou to náklady spojené s prevencí, jež má zajistit kvalitu,

SCHEMA 5 Vyhodnocení nákladů vyplývajících z nekvality na příkladu tří švýcarských velkých bank

Celková suma (teoretický potenciál úspor): kolem 1 500 mil. CHF



* SBG – Schweizerische Bankgesellschaft; SBV – Schweizerischer Bankverein; SKA – Schweizerische Kreditanstalt (pozn. překl.)

** ITEM-HSG – Institut für Technologiemanagement der Hochschule St. Gallen (pozn. překl.)

pramen: von Werne, Udo: nezveřejněné podklady pro seminář ke konferenci „Qualitätsmanagement in schweizerischen Kreditinstituten, konané 2.–3. 5. 1994 v Curychu (s. 9)

jako jsou náklady spojené s plánováním a řízením kvality, a dále náklady spojené s využitím postupů typu FMEA (analýza chyb, možností a vlivů) a “quality circles”. K tomu je třeba připočítat náklady spojené se zjišťováním (konstatováním), ověřením (prošetřením), posouzením a objasněním nedostatků v kvalitě, zvláště personální náklady a náklady spojené s využitím metod hodnocení (měření), jako jsou ankety mezi zákazníky a testovací obchody (obchodní jednání). Konečně nabíhají náklady spojené se vzniklými chybami, které jsou výsledkem nesplnění požadavků, jež byly pro kvalitu stanoveny. Kromě toho je třeba počítat s náklady na nápravu důsledků chybně poskytnuté služby, s náklady vyplývajících z požadavků na ručení a zajištění, s náklady spojenými se zpracováním a kompenzací stížností zákazníků a konečně s náklady ušlé příležitosti; tyto poslední uváděné náklady jsou vlastně ušlým ziskem, který je důsledkem nespokojenosti zákazníků a jejich odchodu. Výše těchto nákladů závisí na úrovni kvality té které banky. V odborné literatuře [Oakland 1986] lze nalézt údaj, že nápravou vzniklých chyb je průměrně vázáno 15 % z celkové kapacity činnosti bank. V Institut für Technologiemanagement na univerzitě v St. Gallen byly formulovány ukazatele stanovení nákladů vyplývajících z nekvality (ztráty z nekvality) a propočítány na příkladu tří velkých švýcarských bank. Náklady z nekvality u těchto tří bank tak byly celkově vyčísleny na 1,5 miliardy franků. Z této sumy připadá 615 mil. franků na nápravu chyb (ztráty v důsledku nemateriální nekvality) a 380 mil. franků na náklady ušlé příležitosti vzniklé v důsledku odchodu klientů vyvolaného nespokojeností s kvalitou – srov. schéma 5.

Vzhledem k řádu těchto čísel překvapuje, že si jen velmi málo bank dělá starosti s vyhodnocováním nákladů spojených s kvalitou. Důvodem toho může být, že se doposud význam těchto nákladů podceňoval, nebo také to, že se získání

adekvátních podkladových údajů zdá být problematické. Přesto spořitelna Stadtparkasse Köln propočítala zkušebně tyto náklady pro některé své filiálky. Základem při tom byla souvislost mezi spokojeností zákazníků a počtem zákazníků, kteří od banky odešli na základě nespokojenosti s kvalitou; použita byla analýza protokolů vyplňovaných při vypovídání účtu. Na základě rozlišení míry spokojenosti zákazníků ověřované anketou se zjistilo, že v průběhu jednoho roku banku vyměnilo průměrně 20 % málo spokojených zákazníků a jen 1,24 % spokojených zákazníků [Heukelom 1994, s. 56]. Výpočty této spořitelny dokazují, že při zvýšení počtu spokojených zákazníků o 5 % se může zvýšit celkový zisk filiálky o 5–10 %.

4. Význam norem ISO pro management kvality

Management kvality získává nový význam v souvislosti s normami ISO. Certifikace (osvědčení) podle těchto norem je v současnosti samozřejmá u mnoha průmyslových podniků; nejnověji je tento „průkaz kvality“ vyhledáván i v terciárním sektoru, ne na posledním místě bankami. Tyto normy jsou sice koncipovány podle požadavků průmyslových podniků a jejich dodavatelů, nikoli tedy vlastně podle požadavků konečného uživatele, resp. spotřebitele, ať už jde o sektor výrobní, nebo sektor služeb. Přesto si však nechaly některé banky, jako např. Schweizerischer Bankverein, Basel a Schweizerische Bankgesellschaft, Zürich, vystavit osvědčení od Schweizerische Vereinigung für Qualitätssicherungszertifikate (SQS – Švýcarská společnost pro certifikáty zajišťující kvalitu), podobně jako to učinila anglická Girobank podle norem British Standards Institution (BSI). Jiné banky se k tomuto kroku připravují a budou uvedené ústavy následovat. Předpokladem pro tuto certifikaci je takový systém managementu kvality, k jehož vytvoření poskytuje návod norma ISO 9004 [DIN ISO 9004]. Vzhledem k tomu, že tato norma je vytvořena podle potřeb výrobního odvětví, je doplněna normou ISO 9004 díl 2 [DIN ISO 9004 2], která je právě ve stadiu návrhu.

Tato norma vychází z takového pojetí kvality, které je výrazně orientováno na zákazníka; těžiště tak klade do oblasti personální politiky a organizace práce (jednotlivých procesů). To je adekvátní skutečnosti, že v oblasti služeb není v popředí zájmu fyzický produkt, ale personální stránka a sám proces poskytování této služby.

Po zavedení systému managementu kvality si lze nechat tento systém certifikovat u některé nezávislé instituce, a to podle následujících modelů zajištění kvality:

ISO 9001: Model zajištění kvality při návrhu, vývoji, výrobě, instalaci a službě zákazníkovi (servisu)

ISO 9002: Model zajištění kvality při výrobě a instalaci

ISO 9003: Model zajištění kvality při výstupní kontrole (a zkoušení)

Modely se skládají z různých částí. Přitom se odlišují pouze ve stupni své průkaznosti a ve většině bodů se shodují s požadavky normy ISO 9004 díl 2. Pokud jde o výběr a aplikaci jednotlivých modelů zajištění kvality, poskytuje bližší informace norma ISO 9000. Vzhledem k tomu, že norma 9003 klade na systém managementu kvality jen nepatrné požadavky, nemá v praxi téměř žádný význam [Lamprecht 1993]. V porovnání s normou ISO 9004.1 chybí v normě ISO 9002 zcela pasáž „specifikace a návrh“, kterou jsou míněny všechny činnosti související s vývojem nových produktů. Avšak právě v bankovním odvětví je tato oblast velmi důležitá, neboť v popředí zájmu je stále vývoj finančních inovací. Pro

banky, které samy vyvíjejí produktové inovace, je tak pro certifikaci vhodná spíše norma ISO 9004.1. Ústavům, které vlastní produkty nevyvíjejí, jako jsou malé a střední spořitelny a úvěrová družstva, lze doporučit certifikaci podle normy ISO 9002 [Heukelom 1994, s. 59n.].

Systém managementu kvality podle norem ISO lze realizovat jak v celém podniku, tak v jeho částech. Např. Schweizerischer Bankverein [ISO 9001 für...] si podle normy ISO 9001 nechal doposud certifikovat pouze oblast platebního styku; oznámil však, že další oblasti budou následovat. Při certifikaci je třeba mít na paměti, že normy ISO definují pouze minimální požadavky; to znamená, že stanoven je prakticky nejmenší společný jmenovatel, který minimálně musejí splňovat všechny systémy managementu kvality v různých podnicích z různých oborů [Bretzke 1992]. Normy se proto ve značném rozsahu omezují pouze na technickou stránku věci a poskytují jen minimálně doporučení, pokud jde o charakter kvality v poradenství a službách. Z tohoto důvodu se zdá jako smysluplné omezit využití norem ISO v jejich současné podobě pouze na ty oblasti činnosti bank, které mají podobný charakter jako výrobní odvětví, jako je např. platební styk a depotní obchod, celá oblast informatiky, nákupů a telekomunikací.

Certifikací získanou u nezávislé instituce může banka prokázat, že je schopná zaručit vyrovnanou kvalitu odpovídající stanovené úrovni. Certifikát tedy nevypovídá nic o samotné úrovni kvality. Tato skutečnost zavrhuje podnět ke kritice, že certifikát může dokládat také konstatně špatnou úroveň kvality [Halliday 1993]. Podle norem ISO je totiž certifikován systém managementu kvality, nikoliv produkt; vzhledem k tomu tedy z certifikátu nelze vyvozovat žádné závěry o kvalitě produktů, ale pouze o kvalitě procesů, které ke vzniku těchto produktů vedou⁹.

Přesto certifikace systému managementu kvality může mít v budoucnosti pro banku význam. Míněno je tím usnesení Evropské unie, podle něhož se od roku 1995 mohou o veřejné zakázky v rámci EU ucházet pouze certifikované podniky. Lze předpokládat, že v ne příliš vzdálené budoucnosti budou certifikáty vyžadovány od bank i v mezibankovním obchodě a při obchodech s velkými mezinárodními klienty, např. v zahraničním platebním styku, při mezinárodním clearingů cenných papírů ad. Totéž platí pro prodej doposud interně využívaných služeb, jako je software, analýza cenných papírů, využití bankovních dat (údajů). Ne náhodou uvažuje v současnosti Dresdner Bank o tom, že nechá certifikovat oblast vývoje softwaru – tak, jak to právě učinila Schweizerische Bankgesellschaft –, vzhledem k tomu, že plánuje prodej softwaru, který sama vyvíjí.

Zdrženlivost je třeba bankám doporučit při využívání certifikování jednotlivých oblastí bankovních služeb pro účely marketingu v obchodech s klienty-fyzickými osobami; mohl by tím totiž u veřejnosti vzniknout dojem všeobecně vysoké úrovně kvality samotných produktů. Jinak je však vybudování systému managementu kvality, péče o něj, ev. jeho stále zdokonalování dobrým nástrojem motivace pro pracovníky banky. Periodickým prověřováním (audity) certifikovaných pracovišť a takto vyvolaným permanentně existujícím rizikem, že je možné o certifikát také přijít, lze udržovat zájem pracovníků o kvalitu a jejich angažování se v tomto ohledu.

⁹ Bližší zájemce o tento „paradox“ upozorňujeme na příspěvek Jaroslava Jiráčka „ISO 9000 – norma bez užítku?“ uveřejněný v čas. *Moderní řízení* 4/96, s. 4–8. (pozn. red.)

5. Musí být zákazník skutečně pán?

Na závěr a také jako zpětné odvolání se k úvodu této stati nám budiž dovoleno znovu vznést otázku vztahu politiky kvality a chápání role zákazníka jako pána. Pokud je zákazník skutečně pán, pak kromě zákazníků tohoto typu existují stále ještě – abychom zůstali v rámci tohoto obrazného vyjádření – také poddaní. Pokud bychom tuto roli chtěli připsat bankám, zkreslovali bychom hospodářskou realitu. To, která strana ve vztahu banky a zákazníka bude hrát rozhodující roli, závisí vždy na vyjednávací síle (pozici) obou stran, a to v závislosti na velikosti, postavení a jistotě vystupování. V obchodování s klienty-fyzickými osobami je v této roli rozhodující strany zpravidla banka, neboť ve většině případů jsou tu zákazníci v roli „pána bez panství“ [Hahn 1979]. Vždy však budou existovat takoví klienti, kteří se emancipují až do role pána, jiní nosí jen panské šaty, jiní naopak pozbydou této důstojné role přes noc. Pracovníci bank by se těmto různým typům zákazníků měli umět přizpůsobit; přitom musejí být s to se vyrovnat s tím, že banky jsou pod neustálým kritickým dohledem veřejnosti. Jejich hodnocení samozřejmě souvisí s kvalitou služeb, které poskytují, je však navíc ve značné míře podmíněno systémově. Banky budou v každém případě muset v budoucnosti ve stále větší míře adekvátně reagovat na to, že klienti-fyzické osoby se stále více organizují, a tím posilují svou vyjednávací pozici. Tomuto účelu slouží také založení zastřešujícího spolku „Oběti hospodářské kriminality a svévole bank a spořitelen“. Aktivita tohoto typu svědčí o tom, že vztah mezi bankou a zákazníkem si vyžaduje neustálou péči; k tomu by v ne nepodstatné míře měl přispět i management kvality [Schuster 1994].

Z německého originálu přeložila: Renata NOVÁKOVÁ

LITERATURA

Bankenkritik: Wie stellen wir uns der Herausforderung? Per Saldo – Mitarbeiterzeitschrift der Bayerischen Vereinsbank, 1994, č. 3. s. 3.

Beratung ist Glücksache. Capital, 1994, č. 7, s. 68n.

BRETZKE, W. R.: Realisierung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystem im Unternehmen. Krefeld 1992, s. 107.

BÜHLER, W.: Kundenzufriedenheit im Privatgeschäft. Die Bank, 1993, č. 9, s. 515.

DIN ISO 9004, Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystem, Leitfaden. Berlin 1990.

DIN ISO 9004. 2 (návrh), Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystem, Leitfaden für Dienstleistungen. Berlin 1992.

DOMSCH, M.: Qualitätszirkel. Baustein einer mitarbeiterorientierten Führung und Zusammenarbeit.

DREWES, W.: Qualitätssicherung im Bankgewerbe. In: Handbuch der Qualitätssicherung. Vydal: W. Masing. 2. vydání. München – Wien 1988, s. 678.

DREWES, W. – KLEE, J.: Aktives Beschwerdemanagement in Kreditinstituten. Sparkasse, 1994, č. 1, s. 42.

FISCHER, M.: Erfahrungen beim Aufbau und Betrieb des Qualitätsmanagementsystems beim Schweizerischen Bankverein, s. 7. (Referát z 12.4.1994 v Zürichu.)

GARVIN, D.A.: What does „Product Quality“ really mean? Sloan Management Review, vol. 25, 1984, č. 4, s. 36–44.

- GOODSTADT, P. – MARTI, R.: Quality Service at National Westminster Bank – The Continual Striving for Excellence. *The International Journal of Quality and Reliability*, vol. 7, 1990, č. 4, s. 25.
- HAHN, O.: Die Führung des Bankbetriebes. Stuttgart – Berlin – Köln – Mainz 1977, s. 203n.
- HAHN, O.: Menschliche Qualität der Bankleistung als aktueller Inhalt des Förderungsauftrags von Kreditgenossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 1980, č. 1.
- HAHN, O.: Menschliche Qualität im Kundenbereich der Bank: Anforderungsprofil und Realität. In: *Internationale und nationale Problemfelder der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin 1984, s. 140n.
- HAHN, O.: Mißverständenes Marketing oder Kunden als Könige ohne Land? *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 1979, č. 6.
- HAIST, F. – FROMM, H.: *Qualität im Unternehmen*. München – Wien 1989, s. 176n.
- HALLIDAY, S.: *Quality Uncontrolled. Accountancy*, 1993, č. 9, s. 48n.
- HENTSCHEL, B.: Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz. [Disertační práce.] Ingolstadt 1992, s. 89.
- HENTSCHEL, B.: Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL, eine kritische Auseinandersetzung. In: *Intergratives Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden 1994, s. 399.
- HEUKELOM, van R.: *Qualitätsmanagement im Bankbetrieb*. [Diplomová práce.] Ingolstadt 1994, s. 5.
- HORVÁTH, P.: *Qualitätscontrolling*. Stuttgart 1990, s. 69.
- ISO 9001 für den Bankverein. *Der Monat in Wirtschaft und Finanz*, květen 1994, s. 32n.
- JERNBERG, F.: Die Qualität des Bankservice – Eine Strategie für die neunziger Jahre. *Sparkasse International*, 1988, č. 2, s. 13n.
- LAMPRECHT, J. L.: *ISO 9000 Vorbereitung zur Zertifizierung*. Hamburg 1993, s. 20.
- LEHMANN, A.: *Dienstleistungsmanagement*. In: „ifb-Schriften“, sv. 9, vydal: Institut für Betriebswirtschaft, Hochschule St.Gallen, Stuttgart – Zürich 1993, s. 87.
- MÜLLER, H. – GUIGAS, S.: *Qualitätsstrategie: Mehr als eine Modetorheit*. *Betriebswirtschaftliche Blätter*, 1993, č. 11, s. 556.
- NADER, G.: Evaluation der Bankdienstleistungsqualität mit Hilfe von Problemdeckungsverfahren. *Der Markt*, 1993, č. 3.
- OAKLAND, J.: *Systematic Quality Management in Banking*. *The Service Industries Journal*, vol. 6, 1986, s.192n.
- PARASURAMAN, A. – ZEITHAML, V. A. – BERRY, L. L.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, 1988, s. 12–40.
- SALCHER, E. F. – ESSER, H.: Anonyme Testkäufe am Schalter – eine Erfolgskontrolle im Vertrieb. *Bank und Markt*, 1987, č. 11, s.17n.
- SCHUSTER, L.: *Lean Banking – Modewort oder Notwendigkeit?* In: *Banken und Bankrecht im Wandel*. Zürich 1993, s. 223n.
- SCHUSTER, L.: *Total Quality Management – neues Modewort oder echter Wettbewerbsfaktor der Banken?* *Schweizer Bank*, sešit 3, 1994, s. 32.
- STAUSS, B.: „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse. In: *Dienstleistungsqualität*, vyd. M. Bruhn a B. Stauss, Wiesbaden 1991, s. 354.
- STAUSS, B.: *Beschwerdemanagement in öffentlichen Unternehmen*. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 1987, č. 3, s. 309.
- STAUSS, B. – HENTSCHEL, B.: *Verfahren der Problemdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen*. In: *Corsten, H.: Integratives Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden 1994, s. 370n.
- THÖNNES, K. P.: *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie bei der Adam Opel AG. Bochum Werk II*. In: *Corsten, H. – Will, T.: Lean Production, Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor*. Stuttgart – Berlin – Köln 1993, s. 182.

Quality Management in Banking

Leo SCHUSTER, 1971–1990 Professor and Director of the Banking Institute at the University of Saint Gallen; since 1990 Professor of Business Administration, Banking and Finance at the Catholic University of Eichstätt

The banks' customers satisfaction has become first priority since market shares are widely allocated. Consequently, banks are using quality as a means to differentiate themselves and to fight for profitable business. There exist many definitions on quality. However, the customer oriented approach, i.e. his subjective perception of the bank's quality, is prevailing today. Accordingly, total quality management (TQM) is not exclusively covering product quality. Furthermore, TQM also covers:

- service quality,
- comprises excellent advice,
- features a zero mistake strategy,
- implies friendly and service-oriented bank personnel,
- customer convenient opening hours and especially
- quick and professional handling of customer complaints.

The three phases of TQM are: quality-planning, operative quality-management and finally quality-controlling. Theory and practice have developed several instruments to cope with problems arising when managing quality. For example, the Critical Incident Technique, the Silent Shopper Method or the Quality Circle Technique are modern tools which can be applied to tackle quality-issues in banks.

The latest development in the field of TQM is the certification of quality-standards according to ISO-Norms. In banks, ISO-certification is especially popular in the field of payment transactions, software production, international securities clearing etc. The procedures are meant to guarantee a pre-defined and constant level of high quality of bank-products. This is certainly of great importance for all kinds of standardized banking-businesses.

Finally, TQM should never be regarded as a singular procedure but rather as an ongoing effort comprising all hierarchic levels in a bank. It will result in customer loyalty and employee job satisfaction only if all managers and employers are convinced and dedicated to TQM. After all – if consequently implemented – TQM should lead to higher returns in banks.