

*Grażyna Broniewska**

**FILOZOFIA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA
– TQM W POLSKICH INSTYTUCJACH FINANSOWYCH**

1. WSTĘP

W dzisiejszym świecie, usługi, w tym i usługi finansowe (zaliczane do usług ważniejszych) w coraz większym stopniu stają się dominantą życia gospodarczego i społecznego (K o l m a n 2004, s. 22). Istotnym zagadnieniem jest wobec tego jakość tychże usług. Dlatego też celem niniejszego opracowania staje się wskazanie na zmiany w polskim systemie bankowym oraz na ważne i w dużej mierze specyficzne znaczenie jakości w instytucjach finansowych, takich jak banki, instytucje ubezpieczeniowe itp. Istotna wydaje się również próba rozpoznania korzyści i kosztów wdrożeń zarówno standardów ISO, jak i elementów kompleksowego zarządzania przez jakość (Total Quality Management – TQM) w tych instytucjach.

2. ZMIANY W POLSKIM SYSTEMIE BANKOWYM

Do końca lat 80. polski system bankowy pełnił określone funkcje w gospodarce centralnie planowanej, niewiele miały one jednak wspólnego z bankowością, ponieważ w Polsce istniał system monobankowy. I chociaż oprócz Narodowego Banku Polskiego (NBP) na rynku istniało 6 innych banków, to każdy z nich pełnił inne funkcje i był odpowiedzialny za inną dziedzinę czy obszar gospodarki, nie były więc względem siebie konkurencyjne. Reformy systemu bankowego rozpoczęto w 1982 r., gdy w ustawie o prawie bankowym wprowadzono ograniczoną autonomię Narodowego Banku Polskiego, częściowo uniezależniając NBP od Ministerstwa Finansów i rządu. Rokiem przełomowym dla najnowszej historii Polski był rok 1989, w którym

* Dr, st. wykładowca, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

szereg dziedzin życia poddano gruntownym reformom, w tym również polski system bankowy. Za podstawowe założenie reformy uznano stworzenie dwupoziomowego systemu bankowego (bank centralny – banki komercyjne) charakterystycznego dla nowoczesnej gospodarki rynkowej. Wówczas to wydzielono 9 banków komercyjnych (na bazie 430 oddziałów operacyjnych NBP), a także ustanowiono nowe prawo bankowe, dopuszczające zakładanie banków przez osoby fizyczne i prawne zarówno z Polski, jak i z zagranicy. Licencji na prowadzenie działalności bankowej udzielał NBP. Od tego czasu zrobiony został duży postęp, wprowadzono na rynek nowe produkty, ulepszono obsługę klienta, poszerzono godziny otwarcia oraz poprawiono wystrój i funkcjonalność sal operacyjnych. To jednak nie wystarcza. Produkty bankowe stają się bardziej skomplikowane, wymagania klientów coraz wyższe. Aby efektywnie odpowiadać na potrzeby klienta banki będą zmuszone do poprawy jakości świadczonych usług poprzez budowę partnerskich związków z klientami.

3. SPECYFIKA JAKOŚCI W USŁUGACH BANKOWYCH

Klient postrzega jakość usługi (również finansowej) w dużej mierze **przez pryzmat kontaktu personalnego** ze sprzedawcą. I tu pojawia się trudność, jako że ustalanie standardów dla interakcji personalnych jest bardziej skomplikowanym zadaniem niż wyznaczanie przedziałów tolerancji dla wyrobów wytwarzanych na taśmie produkcyjnej. Ważną cechą usługi bankowej jest to, że **klient** kupujący usługi finansowe w zasadzie **nie akceptuje żadnej tolerancji błędów**, zwłaszcza gdy chodzi o wysokość salda na jego rachunku czy wysokość raty kredytu, który spłaca, np. klient nie będzie tolerował uznania swego salda kwotą 99,99 zł, jeżeli miało to być 100 zł, mimo że błąd wynosi tylko 0,01%. Przy operacjach finansowych usługa jest albo dobra albo zła, bez jakiegokolwiek przedziału tolerancji, występującego przecież dość często w działalności produkcyjnej. Usługi, w tym finansowej, **nie można odrzucić**, jeśli nie spełnia określonych wymagań, tak jak można by to zrobić w przypadku wyprodukowania wadliwego wyrobu. Jedynym elementem, którego można byłoby się pozbyć, jest klient, ale bardziej prawdopodobne jest to, że to on zrezygnuje z usługi. Usługa jest bowiem związkiem między dwiema stronami i gdy zacznie być realizowana, nie może być usunięta z tego powodu, iż nie spełnia ustalonych norm. Specyfika usługi bankowej polega również na tym, że **klient jest jej współtwórcą**. W wielu przypadkach klient dostarcza podstawowych informacji i/lub dostarcza produkt (np. czek, polecenie przelewu), który poddawany jest własnemu przetwarzaniu, w zamian natomiast kupuje określone usługi. Uwidacz-

nia się tu cecha usług, jaką jest **nierozłączność** czy nierozdzielność (*inseparability*) usług bankowych, oznaczająca, że „produkcja” i konsumpcja usługi są procesem jednoczesnym oraz fakt, że **jakość usług bankowych również zależy częściowo od klienta**, a dokładniej od tego, co dostarczył bankowi. Konsekwencją równoczesności produkcji i konsumpcji usług bankowych jest również ich **niejednorodność (heterogeniczność)**, co oznacza, że są one **trudne do standaryzacji**.

Próby określenia kluczowych czynników wpływających na jakość usługi finansowej, a zwłaszcza bankowej, są ciągle czynione. Dość trafna wydaje się tu koncepcja trzech brytyjskich autorów pod kierunkiem A. Parasurmana (Zeithaml, Parasurman, Berry 1990) określająca **kluczowe aspekty jakościowe usług bankowych**, a mianowicie:

- **pewność, solidność i niezawodność**, oznaczające dokładność i profesjonalizm przeprowadzonych operacji, idealny porządek dokumentów, wykonanie operacji na czas;
- **szybka reakcja**, polegająca na szybkim wysyłaniu wyciągów bankowych, sprawnej obsłudze klientów, szybkim reagowaniu na ich reklamacje i prośby;
- **kompetencje** – odpowiednie wykształcenie, wiedza oraz umiejętność organizacji pracy zarówno personelu bezpośrednio obsługującego klienta, jak i personelu wspomagającego;
- **uprzejmość**, objawiająca się grzecznością, wytworzeniem miłego nastroju, miłą aparycją, otwarciem na problemy klienta, zainteresowaniem jego sprawami i respektowaniem jego potrzeb;
- **komunikatywność**, oznaczająca łatwość w nawiązywaniu kontaktów, dostosowanie sposobu informowania i objaśniania do poziomu percepcji klienta, satysfakcjonujące wyjaśnianie problemów, umiejętność argumentacji i przekonywania, a także szybkie rozpoznanie stałych klientów;
- **wiarygodność**, czyli uczciwość i słowność pracowników bankowych, rzetelne naświetlanie nie tylko korzyści, ale i niedogodności proponowanych usług. O wiarygodności banku decyduje też jego reputacja oraz tradycja. Cecha ta postrzegana jest jako bardzo istotna, ponieważ efektem jej jest zaufanie klienta do banku;
- **bezpieczeństwo** – rozumiane jako fizyczna ochrona klienta w banku (np. bezpieczne usytuowanie bankomatu), bezpieczeństwo w przechowywaniu jego pieniędzy, bezpieczeństwo na sali operacyjnej zapewniające poufność transakcji i danych personalnych klienta;
- **empatyczny, emocjonalny kontakt z klientem** – indywidualne traktowanie każdego klienta, wczucie się w jego położenie, solidaryzowanie się z nim;
- **warunki otoczenia**, czyli odpowiednie urządzenia techniczne, wystrój wnętrza i wygląd personelu, wygoda i przyjemność dokonywania operacji finansowych w banku.

3.1. Nastawienie na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) w usługach finansowych

Jeszcze w 2000 r., badający opinię klientów o bankach, ankieterzy Pentoru stwierdzali, że polski klient jest stosunkowo wyrozumiały i lojalny wobec banków. W jego ocenie ważne jest, by bank znajdował się blisko miejsca zamieszkania, był bezpieczny, zaś jakość usług nie była czynnikiem priorytetowym (Lipiński 2000, s. 17). Ta sytuacja jednak się zmienia, gdyż po wejściu Polski do Unii Europejskiej polskie banki stoją przed niemałym wyzwaniem sprostania konkurencji. Ich działania w tej mierze powinny dotyczyć zarówno wzmocnienia kapitałowego i wdrażania nowoczesnych technologii, jak i wprowadzania nowoczesnych produktów bankowych i obsługi klientów w sposób spełniający ich rosnące oczekiwania i odpowiadający ofercie banków zagranicznych. Również klienci też coraz częściej rozumieją swoje znaczenie, jako osoby utrzymujące banki ze swoich pieniędzy. Domagają się więc odpowiedniego traktowania, czyli kompetencji i uprzejmej obsługi, w zamian za pozwolenie bankowi bycia pośrednikiem w transakcjach finansowych. Dlatego też, by utrzymać klientów banki winny dążyć do nawiązania trwałej, obustronnej, długoterminowej więzi między klientem a bankiem, co jest podstawą marketingu partnerskiego (*relationship marketing*). Oznacza to, że **klient i jego potrzeby** muszą być zawsze w centrum uwagi każdego pracownika banku.

Znaczący wpływ na jakość pracy banku mają też jego pracownicy, czyli **klienci wewnętrzni**. Oznacza to, że wysokiej jakości nie da się wprowadzić bez zaangażowania, wydajnej pracy, a także motywacji ogółu pracowników: kierownictwa wszystkich szczebli, osób bezpośrednio kontaktujących się z klientem (*front office*) jak i pracowników zaplecza (*back office*). Zaangażowanie i projakościowa postawa personelu banku wynikać powinny z projakościowej strategii personalnej. **Satysfakcja klienta wewnętrznego** będzie racjonalizowała koszty i zapewniała taką realizację stosowanych w banku procedur, że w **efekcie wpłynie na większą satysfakcję klienta zewnętrznego**. To wszystko zwiększy efektywność funkcjonowania banku, zwiększając jego dochodowość w ciągłym procesie doskonalenia relacji z klientem.

Inwestowanie w pracowników stanowi więc czynnik gwarantujący realizację wysokich wymagań względem jakości usług świadczonych klientowi zewnętrznemu. Zatem niezastąpionym kapitałem współczesnego banku jest **kapitał intelektualny**. Obejmuje on wiedzę, komunikację, intuicję, uczucia i pragnienia, a jego produktywność w dużym zakresie zależy od efektywności, z jaką posiadający wiedzę użyczają jej tym, którzy potrafią i chcą ją zastosować. W strategię każdego banku powinno być wpisane **zarządzanie wiedzą**.

4. STANDARDY ISO ORAZ KONCEPCJA TQM W BANKOWOŚCI

Wprowadzenie systemów jakości opartych na normach ISO serii 9000 rozpoczęto początkowo w sferze produkcyjnej. Jednak kolejne modyfikacje tych norm, a także wytyczne dotyczące usług umożliwiły wdrażanie tych norm do sfery usługowej, w tym także w sektorze finansowym, a w szczególności do banków. Banki zagraniczne zaczęły ubiegać się o certyfikaty ISO w 1991 r. Gdy okazało się, że ISO można wdrażać w sektorze finansowym, certyfikacja stała się dla banków europejskich symbolem jakości, tym bardziej że od 1993 r. ISO stało się uznanym standardem w Unii Europejskiej. Rzecz jednak w tym, że **certyfikacja według norm ISO oznacza dopiero początek długiej drogi**. Normy ISO tworzą bowiem ramy dla systemu zapewnienia jakości. Jest to krok niewątpliwie porządkujący organizację i dyscyplinujący działania, zatwierdzający wprowadzające ład, odpersonalizowane procedury. To jednak nie wystarczy, a normy ISO nie mogą być traktowane jako remedium na wszelkie bolączki firmy. Mają one jednak znaczenie marketingowe, bo klienci wiedzą, że będą mieli do czynienia z firmą uporządkowaną i dochowującą standardów. ISO jest też rekomendacją o znaczeniu międzynarodowym, bo certyfikat przyznaje niezależna instytucja na podstawie oceny audytora zewnętrznego.

Oprócz uporządkowania procedur, które przynosi certyfikacja ISO, potrzebne jest głębokie przekonanie, że najważniejszy jest klient i jego wymagania. Mowa tu zarówno o kliencie zewnętrznym, jak i wewnętrznym oraz o odpowiedzialności za jakość ze strony każdego pracownika, który musi wiedzieć, co ma robić, co od niego zależy i musi być przekonany, że instytucja o niego dba i zapewnia mu rozwój. Te założenia to podstawa filozofii TQM. Można więc budować system jakości wychodząc od ISO, ale można też budować własne systemy wyłącznie w oparciu o założenia TQM.

Z danych publikowanych przez największe firmy certyfikujące wynika, że kilkaset banków uzyskało już certyfikaty jakości ISO. Do tego trzeba doliczyć banki amerykańskie i japońskie wdrażające ideę TQM bez certyfikacji. Banki europejskie, a zwłaszcza brytyjskie (np. Abbey National Bank, Alliance and Leicester Bank, Barclays Bank, Credit Lyonnais, Girobank, HSBC, Lloyds Bank, Midland Bank, National Westminster Bank, Royal Bank of Scotland) na ogół budują systemy zarządzania jakością wdrażając standardy ISO.

Z kolei banki amerykańskie i japońskie najczęściej tworzą własne systemy korzystając z idei TQM i nie poddając się certyfikacji, ale filie banków amerykańskich w Europie (Citibank, Chase Manhattan, Ford Bank) mają wdrożone systemy jakości. Są również przykłady certyfikacji pojedynczych banków amerykańskich na terenie USA, np.: HSBC Asset Management

Americas Inc. oraz Bank of America (P o k o j s k a 2000). W drugiej połowie lat 90. bardzo dynamicznie systemy jakości według normy ISO zaczęły również wdrażać banki z Dalekiego Wschodu: Indii, Korei, Hongkongu i Singapuru.

5. WDRAŻANIE STANDARDÓW ISO W POLSKICH BANKACH

W warunkach polskich właściwsza wydaje się droga, która zaczyna się od ISO. Najpierw bowiem trzeba uporządkować instytucję, a potem dopiero zaszczyć w niej miłość do jakości, zwłaszcza że w polskich instytucjach dość często omija się przepisy, odkłada wszystko na ostatnią chwilę, dubluje czynności i nie wprowadza jasnego podziału kompetencji (O p o l s k i 2000, s. 23). Brak podziału kompetencji w języku jakości określa się jako brak właściciela procesów, a oznacza to, że pracownik nie wie, w jakiej sytuacji może dokonać zmiany w tym co robi, wyjść poza utarte procedury i sposoby postępowania. Taki bałagan jest bardzo kosztowny i trzeba go szybko zlikwidować. To daje korzystanie z mechanizmów, jakie oferują normy ISO, zwłaszcza że po modyfikacji z roku 2000 są one coraz lepiej przystosowane do sektora usług i przybliżają system ISO do filozofii TQM.

W przypadku banków trzeba też przezwyciężyć pewną specyficzną barierę. Bankowcy boją się zakłóceń w swoich sprawdzonych procedurach i systemach. Tymczasem celem ISO nie jest zastąpienie istniejących bankowych procedur, ale połączenie wszystkich elementów funkcjonowania banku w jedną, spójną całość. Normy ISO **nie ingerują w meritum usługi**, czyli regulacji bankowych, lecz stanowią zbiór instrukcji, procedur i regulaminów, które **zapewniają spójność** procesu świadczenia usługi oraz **identyczność, powtarzalność** jej przebiegu we wszystkich placówkach banku. ISO ma zminimalizować ryzyko powstania błędu, a jeśli już taki błąd powstanie, ISO ma zapewnić jego szybką lokalizację, dokładną analizę i odpowiednią reakcję w postaci opracowania środków zaradczych na przyszłość, tak by podobny błąd nie mógł się już powtórzyć. W efekcie takiego działania klient jest sprawniej obsługiwany i rośnie zaufanie do banku.

W Polsce certyfikaty posiadają działające tu banki zagraniczne, takie jak: ABN Amro, Citibank, Commerzbank, Credit Suisse, Deutsche Bank, Fiat Bank, Ford Bank, Westdeutsche Landesbank czy też ING Bank. Te spośród nich, które są udziałowcami w polskim sektorze bankowym (np. ING ma większościowe udziały w Banku Śląskim) sprawiają, że przyjęte tam procedury przechodzą również do banków polskich, które zaczynają wdrażać systemy zarządzania jakością, certyfikowane lub nie, ale oparte o ideę norm ISO.

Rodzime banki w Polsce raczej niechętnie ubiegają się o certyfikaty ISO. A jeśli już się o nie starają, to na określoną część działalności lub na konkretny produkt. Dotychczas (do roku 2003) certyfikaty ISO udało się zdobyć czterem naszym bankom, ale dwa z nich już je straciły. Wiele banków wprowadza też w życie elementy systemu jakości, ale nie stara się o ich formalną certyfikację. Certyfikacja w sektorze bankowym jest nadal niezbyt popularna, gdyż konkurencja jeszcze nie jest silna. Banki twierdzą, że mają swoje procedury i je ciągle ulepszają, ale klienci nie zawsze są zadowoleni. I tu należałoby przypomnieć, że norma ISO 9001 : 2000 nakazuje badanie opinii klientów, co stanowi swojego rodzaju rękojmię, że procedury będą rzeczywiście doskonałe. Norma ta nie jest jeszcze wśród banków popularna, choć daje zespołowi zarządzającemu instytucją finansową olbrzymie możliwości. W bankach istniały i istnieć będą liczne procedury, co jest przecież związane ze specyfiką obrotu pieniężnego, ale trzeba na nie spojrzeć w sposób systemowy, z punktu widzenia procesów, które przecinają instytucje w pionie i poziomie, czyli zastosować podejście procesowe.

Wydaje się jednak, że w warunkach działania na rynku europejskim, z jakimi mamy do czynienia po 1 maja 2004 r., banki polskie zaczną szerzej wprowadzać standardy jakościowe. Wymuszą to klienci, którzy chcą mieć te same standardy obsługi, jakie obowiązują w krajach unijnych. Warto jednak pamiętać, że fakt posiadania przez bank certyfikatu ISO nie zrobi na klientach wielkiego wrażenia, jeżeli nie odczuje on istotnych usprawnień w procesach obsługi. Dlatego też działania idące w tym kierunku nie mogą być pozorne, lecz realne. Nie oznacza to, że w każdym przypadku muszą być to systemy certyfikowane w ramach norm ISO. Należy się jednak spodziewać, że w przyszłości może to być ścieżka dosyć popularna, bo przecież już sprawdzona, a idea zarządzania jakością w dziedzinie usług finansowych będzie zataczać coraz szersze kręgi, zarówno w sektorze bankowym jak również ubezpieczeniowym.

W tym celu warto przyrzeć się doświadczeniom banków, które jako pierwsze rozpoczęły wdrażanie systemów jakości w oparciu o standardy ISO serii 9000.

- Pierwszym bankiem, który (w styczniu 1999 r.) uzyskał certyfikat ISO (a dokładniej ISO 9002) był **Bank Komunalny w Gdyni**. Bank ten otrzymał ISO na kredyty konsumpcyjne. Dyrekcja banku deklarowała: „[...] iż będziemy nieustannie dążyć do poprawy jakości wszelkich działań na wszystkich poziomach organizacyjnych Banku, tak aby pozytywne efekty wszystkich tych zmian odczuł Nasz Klient” (*Strategia...* 1998, s. 14). W 2002 r. zarząd Nordea Bank Polska, bo taką nazwę nosi obecnie Bank Komunalny w Gdyni, zrezygnował z odnowienia certyfikatu. Bank zamierza jednak nadal prowadzić działania projakościowe.

- W lutym 1999 r., certyfikat (normy ISO 9000) otrzymał **BRE Bank** na usługę polecenie przelewu realizowane drogą elektroniczną, tzw. BRESOK.

W lutym 2002 r. w wyniku ponownego audytu nastąpiło wznowienie i poszerzenie certyfikatu na kolejne trzy lata, tzn. do lutego 2005 r.

- Poza certyfikacją zarządzania określonym produktem bankowym odnotowujemy również przykłady certyfikacji całej działalności banku. Sytuacja taka miała miejsce w **Banku Gospodarki Żywnościowej SA (BGŻ)** w Warszawie, który w listopadzie 1999 r. uzyskał certyfikat ISO 9002 od PCBC (Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji) na wszystkie procesy w I Oddziale w Warszawie. Instytucja ta nie odnowiła jednak certyfikatu po 3 latach.

- **Kredyt Bank** uzyskał w maju 2002 r. certyfikat zgodny z normą ISO 9001 : 2000 na usługę zwaną *private banking* (bankowość prywatna). Jest to certyfikat na proces obsługi, a nie, jak dotychczas, na pojedynczy produkt.

- W 2003 r. **NBP** zintensyfikował przygotowania do zdobycia certyfikatu zgodności z nową normą ISO 9001 : 2000 na bankowość elektroniczną, za pośrednictwem której obsługuje ok. 3,5 tys. klientów. Bank planuje też rozszerzyć system jakości na inne dziedziny działalności, najprawdopodobniej (wzorem Banku Austrii, który posiada certyfikat ISO) na system zasilania banku w gotówkę lub na zintegrowany system księgowy.

- W **Banku Handlowym** wprowadza się obecnie (od 2004 r.) procedury obsługi klientów oparte na zasadach zarządzania przez jakość.

- Podobnie dzieje się w **Banku Śląskim**, którego większościowy udziałowiec, ING Bank, posiada w Holandii wiele scertyfikowanych obszarów swojej działalności.

- W **Banku Pekao SA** prace w kierunku wdrożenia systemu zarządzania przez jakość podjęte zostały w 1996 r. Pierwszym produktem, w obszarze którego opisano procesy i stworzono procedury oraz ustalono standardy jakości, w oparciu o wymogi ISO 9001, było Eurokonto. Prace wdrożeniowe nad standardami ISO zostały jednak odłożone ze względu na zmiany organizacyjne w banku związane z połączeniem czterech banków, które nastąpiło po 1 stycznia 1999 r., w wyniku którego utworzono jeden uniwersalny bank – Bank Polska Kasa Opieki Spółka Akcyjna (Grupa Pekao SA). We wszystkich placówkach banku obowiązują nadal Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej oraz Standard Jakości Obsługi Klienta opracowane przez Związek Banków Polskich. Standardy te wskazują na fakt, że elementy związane z dobrą jakością zarządzania firmą i obsługi klienta opracowano w bankach także niezależnie od przygotowań do certyfikacji według standardów ISO.

- Prace nad wdrażaniem systemu jakości w banku **PKO BP** rozpoczęto w 1997 r., opracowując materiały wewnętrzne do szkoleń w tym zakresie. W 1999 r. powołano do życia Biuro Zarządzania Jakością i wdrożono system szkoleń, głównie dla kadry menedżerskiej. Wcześniej oceną jakości usług i badaniem satysfakcji klientów PKO zajmowały się firmy zewnętrzne. Z przeprowadzonych badań wynikało, że z usług banku najbardziej niezadowolony

dowoleni byli klienci instytucjonalni. Skupiono wobec tego działania na zmianie tego stanu rzeczy, nie zaniedbując jednak prac zmierzających do poprawy obsługi klientów indywidualnych.

6. ISO W POZOSTAŁYCH INSTYTUCJACH SEKTORA FINANSOWEGO

W sierpniu 1999 r. certyfikat ISO 9001 na całą działalność (od firmy certyfikującej: Kema Registered Quality) uzyskał nie bank wprawdzie, ale instytucja zbliżona do banku – **Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa (SKOK)** z Sopotu. Certyfikat został odnowiony w 2002 r. Oprócz Krajowej SKOK, certyfikacje uzyskały SKOK im. Stefczyka oraz Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych SKOK (Pokojska 2003, s. 17).

Certyfikat ISO zdobywają również firmy z bezpośredniego otoczenia banków, np. od 1998 r. posiada go Agencja Wydawnicza i Marketingowa „**Mediabank**”, powołana w 1992 r. przez Związek Banków Polskich, Softbank SA i Bank Rozwoju i Eksportu SA. Agencja wydaje miesięcznik „**Bank**”, opracowuje materiały reklamowe i realizuje kampanie reklamowe banków.

Bankowe Przedsiębiorstwo Telekomunikacyjne „**Telbank**” SA w Warszawie oraz jego filia E-Telbank udostępniają kanały dla elektronicznego obrotu finansowego, w tym dla bankowości elektronicznej i płatności elektronicznych. 20 maja 1999 r. spółka uzyskała certyfikat ISO 9001 przyznany przez KEMA Registered Quality na usługi telekomunikacyjne świadczone dla sektora bankowego i finansowego. Zadaniem firmy jest usuwanie wszelkich barier technicznych i technologicznych na drodze rozwoju bankowości elektronicznej.

W maju 2002 r. spółka „**SOFTBANK Serwis**” (należąca do grupy Softbank) uzyskała od Lloyd's Register Quality Assurance certyfikat stwierdzający, iż w firmie funkcjonuje system zarządzania jakością spełniający wymagania normy ISO 9001:2000. Certyfikat dotyczy całej organizacji i obejmuje swym zakresem realizację usług i projektów informatycznych świadczonych również dla banków.

7. ISO W INSTYTUCJACH UBEZPIECZENIOWYCH

Idea certyfikacji systemów jakości według norm ISO znalazła też odzwierciedlenie, i to jeszcze wcześniej niż w bankach, w instytucjach finansowych zajmujących się ubezpieczeniami. Instytucje ubezpieczeniowe chcą bowiem pokazać klientom, że są przewidywalne i bezpieczne. Oto kilka przykładów:

- 1 listopada 1995 r. certyfikat od Holenderskiego Instytutu Jakości KEMA RQ otrzymała **Korporacja Brokerów Ubezpieczeniowych „Protektor”**.

Certyfikat obejmuje projektowanie, rozwój i realizację ubezpieczeń. Wdrażając system napotkano na pewną trudność przy opracowaniu procedur, ponieważ praca brokerów opiera się przede wszystkim na indywidualnej inwencji. Dlatego też przy projektowaniu należało pozostawić większy margines właśnie na swobodę działania poszczególnych brokerów.

- 9 grudnia 1999 r. certyfikat ISO 9002 wystawiony przez SGS Yarsley International Certification Services Limited na zarządzanie produktem Warta Moto Assistance otrzymało **Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji WARTA**. Certyfikat został odnowiony w 2002 r.

- **Towarzystwo Ubezpieczeń Compensa SA** było pierwszą firmą ubezpieczeniową, która wdrożyła proces certyfikacji spełniający wymagania normy ISO 9001 dla całej organizacji. Doskonalenie systemu jakości jednak się na tym nie zakończyło, bowiem spółka przystąpiła do recertyfikacji według wymagań zmodyfikowanej w 2000 r. normy.

- W grudniu 2000 r. certyfikat zgodny z nową normą ISO 9001 : 2000 nadany został przez PCBC **Powszechnemu Towarzystwu Emerytalnemu AIG**. Wdrożenie systemu przygotowali konsultanci Umbrelli. Zarządzający PTE podstawową korzyść z certyfikacji upatrują w inwentaryzacji procesów zachodzących w firmie, identyfikacji nieprawidłowości, możliwości dokonywania szybkich korekt i wdrażania działań zapobiegających.

- W tym samym czasie o certyfikat ISO postarało się również **Powszechne Towarzystwo Emerytalne PZU**.

8. KORZYŚCI I KOSZTY WDROŻENIA SYSTEMÓW JAKOŚCI W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

Wśród **korzyści** wyróżniają się korzyści marketingowe (poprawa wizerunku w oczach klienta!), ale dochodzi do nich również gruntowne uporządkowanie firmy. Wskazuje się również na wpływ systemów jakościowych na otoczenie banków i innych instytucji finansowych, dzieląc korzyści z zarządzania przez jakość na trzy grupy (Daniluk 2001, s. 51–54):

1. **Korzyści dotyczące otoczenia gospodarczego** – instytucje finansowe posiadają istotny wpływ na swoje otoczenie, określając pewne standardy jakościowe wzajemnej współpracy:

- W stosunku do konkurencji. Specyficznym aspektem działalności handlowej jest uzależnienie się od innych organizacji zaangażowanych w taką samą działalność, czyli od konkurentów (np. wzajemne przekazywanie środków przy przekazie pieniężnym).

- Wpływ na dostawców. Wprowadzenie zasad zarządzania jakością uzasadnia konieczność podjęcia określonych działań w stosunku do własnych dostawców.

- Poprawa *image*, zarówno w mediach, jak i u klientów, co powoduje przekazywanie pozytywnej opinii „z ust do ust”.

2. Korzyści dotyczące organizacji:

- Zmiany strukturalne poprzez odejście od struktur funkcjonalnych, eliminowanie nadmiernej liczby szczebli zarządzania i nadanie pracownikom większej autonomii i uprawnień decyzyjnych.

- Skutki ekonomiczno-finansowe, stanowiące podstawowy atut i powód podejmowania działań na rzecz wprowadzenia zarządzania jakością do organizacji.

- Skutki kulturowe (dotyczące pracowników). Dzięki tworzeniu się nowej kultury organizacyjnej kierownictwo może bardziej liczyć na pożądane zachowania pracowników w różnych sytuacjach.

3. Korzyści dla klienta

– wysoka jakość świadczonej usługi zapewnia klientom wiele korzyści, spośród których za najważniejsze można uznać:

- Poczucie bezpieczeństwa. Klient nie musi się obawiać, że usługa nie będzie spełniała jego oczekiwań, co mogłoby mieć miejsce przy braku standardów jakościowych.

- Polepszenie jakości usługi. Dzięki dokładnemu określeniu poszczególnych etapów procesu danej usługi możliwe jest skrócenie czasu obsługi klienta.

Z kolei szacując **koszty**, należy wskazać: koszty doradztwa i audytu, dodatkowy czas pracy, koszt szkoleń pracowników, opór przeciw wprowadzaniu ewentualnych zmian w funkcjonowaniu firmy.

Pozytywne rezultaty wdrożenia zarządzania jakością wydają się jednak przeważać nad negatywami i stają się coraz wyraźniej widoczne, zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. W opinii instytucji finansowych wdrażających systemy ISO, prowadzą one do obniżki kosztów, ponieważ minimalizują braki i dublowanie czynności. Nie poprawiając pracy raz wykonanej ponosi się mniejsze koszty kontroli i nadzoru. Istotne są również efekty, które sprowadzają się do poprawy atmosfery w firmie. W instytucjach budujących systemy jakości pracownik wie, jak i za co będzie oceniany i jakie ma perspektywy rozwoju zawodowego, a to stanowi przyczynek do zmniejszenia poziomu stresu, konfliktów i fluktuacji kadr.

9. UWAGI KOŃCOWE

We współczesnym świecie, jakość usług finansowych jest elementem wpływającym na życie każdego dorosłego człowieka. Współcześnie większość usług finansowych należy zaliczyć do usług zaspokajających podstawowe potrzeby konsumentów. Bez nich poprawnie i efektywnie nie mogłyby funkcjonować ani gospodarstwa domowe, ani przedsiębiorstwa (G r z e g o r -

czyk 1997). I chociaż co pewien czas pojawiają się różnorodne problemy powodujące perturbacje w funkcjonowaniu banków i innych instytucji finansowych, to sektor ten zwiększa coraz bardziej zależności między innymi sektorami gospodarki, oferując usługi o coraz wyższej jakości.

Przeprowadzone rozważania potwierdzają opinie, że w bankach i innych organizacjach finansowych (postrzeganych przecież jako instytucje zaufania publicznego) zarządzanie jakością ma szczególne znaczenie. Przydatne okazuje się uzyskanie certyfikatu świadczonych usług. Wydaje się, że po wprowadzeniu normy ISO 9001 : 2000 zainteresowanie instytucji finansowych certyfikacją nieco wzrosło, ponieważ nowa norma, charakteryzująca się podejściem procesowym, jest bardziej adekwatna dla sektora usług niż jej wcześniejsze wersje, a poza tym, o czym już wspomniano, normy te mogą stanowić niezbędny standard w bankowości i usługach finansowych w Unii Europejskiej.

Jednak samo zdobycie certyfikatu zarządzania jakością, bez ciągłej analizy pracy i jej poprawy, nie jest wystarczającym warunkiem sukcesu. Zmniejszenie błędów, obniżenie kosztów, utrzymanie jakości na określonym poziomie i podobne rezultaty dbałości o jakość, dziś już nie wystarczają, choć stanowią szansę – o ile organizacja wejdzie na drogę dalszego, ciągłego doskonalenia, zalecaną przez twórców koncepcji Total Quality Management.

BIBLIOGRAFIA

Daniluk (2001), *Normy ISO 9000 w polskich bankach*, [w:] *Metody i narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem*, red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin.

Grzegorzczak W. (1997), *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kolman R. (2004), *Wpływ jakości usług na jakość firmy*, „Problemy Jakości”, nr 1, s. 22.

Lipiński S. (2000), *Ciągle łaskawi*, „Gazeta Bankowa”, nr 31.10.–6.11, s. 17.

Opolski K. (2000), *Jakość w banku w praktyce i teorii zarządzania*, Ce De Wu, Warszawa, s. 23.

Pokojska M. (2000), *Pionierzy ISO*, „Gazeta Bankowa”, nr 31.10.–6.11, s. 18.

Pokojska M. (2003), *Procedury tworzące ład*, „Gazeta Bankowa”, 31.03., s. 17.

Strategia rozwoju Banku Komunalnego w Gdyni na lata 1998–2008 (1998), Bank Komunalny, Gdynia.

Zeithaml V. A., Parasurman A., Berry L. L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*, The Free Press, New York.

Grażyna Broniewska

TQM PHILOSOPHY IN FINANCIAL SERVICE SECTORS IN POLAND

The idea of implementation of continuous improvement philosophy – TQM and other modern methods of management in different sectors of industry and services (including the financial service sectors) has been attracting the attention in Poland. The analysis below characterizes the changes that are currently being done on the contemporary financial market (mainly banking and insurance). The special features of financial service and the problems of measuring its quality is pointed out. While discussing the advantages and costs of standards ISO implementation and of TQM elements in polish banks, insurance companies and other financial organization the realization of crucial TQM features – such a continuous improvement and the attitude to satisfy the internal (the organization worker) and external client – is emphasized.