

Agnieszka Kister

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

KOSZTY JAKOŚCI USŁUG BANKOWYCH

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest omówienie kosztów jakości, występujących podczas świadczenia usług bankowych. Usługi te powinny charakteryzować się wysoką jakością w obliczu wysokiej konkurencji podobnych usług na rynku. Pomiar jakości kosztów, jej braku lub nakładów związanych z jej ponoszeniem jest możliwy dzięki wyodrębnieniu oraz stosowaniu przez instytucję finansową pozaewidencyjnego rachunku kosztów jakości.

Słowa kluczowe: jakość usług bankowych, pomiar jakości usług bankowych, rachunek kosztów jakości, koszty jakości

1. Wstęp

Jakość usług to podstawowy czynnik zdobywania przewagi konkurencyjnej banku. W walce o klienta zasadniczą rolę odgrywa również poziom świadczonych usług. Wyniki każdej instytucji świadczącej usługi zależne są nie tylko od samej jakości usługi, ale również od działań związanych z optymalizacją kosztów. Bank jest swoistym rodzajem przedsiębiorstwa, którego działalność w dużej mierze opiera się na utrzymaniu właściwych relacji z klientami. Z tym z kolei wiąże się powstanie kosztów. Koszty te podzielić można na dwie grupy:

- koszty bezpośrednie,
- koszty pośrednie.

Pierwsza grupa kosztów dotyczy przygotowania i dostarczenia usług oferowanych przez dany podmiot. W ramach tej grupy wyróżnia się koszty zmienne, związane z dostarczeniem usług, oraz stałe, ponoszone niezależnie od ponoszonej relacji. Wśród drugiej grupy kosztów niezwiązanych z przygotowaniem konkretnej oferty (koszty pośrednie) także wyróżnia się koszty stałe i zmienne. Stałe dotyczą wysiłku umysłowego i psychicznego pracowników wydatkowanego w czasie pracy i dają się wyrazić wartościowo. Koszty zmienne zaś, ponoszone są w związku z zapewnieniem odpowiedniego poziomu usług i obejmują niezbędne nakłady ze świadczeniem usługi (np. z obsługą reklamacji) [Storbacka 1994, s. 55]. Kosztami pośrednimi zmiennymi są koszty jakości, które od lat 70. ubiegłego stulecia są w wielu krajach szczegółowo klasyfikowane i analizowane. Jednak większość studiów, dotyczących kosztów jakości prowadzi się na podstawie działalności produkcyjnej. Działalność

usługowa zaś, a w szczególności świadczenie usług bankowych, nie jest przedmiotem badań i pomiarów. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie możliwości wyodrębnienia kosztów jakości będących źródłem znacznych oszczędności w instytucjach finansowych.

Uwzględnienie priorytetu jakości w głównej działalności firmy wymusza nieustanne doskonalenie procesów pod kątem ich ulepszania oraz redukcję kosztów procesów. Wiąże się to jednak często z ponoszeniem wysokich nakładów. Dlatego też wartości kosztów muszą być szczegółowo planowane, analizowane oraz na bieżąco monitorowane.

2. Jakość usług

Pierwsze wzmianki na temat jakości znajdują się w kodeksie Hammurabiego wydanym ok. 1750 r. p.n.e. Platon określał jakość jako „pewien stopień doskonałości” [Kiliński 1979, s. 13], u Arystotelesa zaś pojęcie to funkcjonuje jako kategoria, która sprawia, „że rzecz jest rzeczą, która jest” [za: Skrzypek 2002, s. 15], Cyceyron uważał, iż jakość określa właściwość, a także własność przymiotu [za: Borys 1980, s. 15]. W późniejszym okresie termin jakości rozpatrywano z punktu widzenia dwóch sfer: fizycznej oraz płynącej ze zmysłów (Kartezjusz i Locke), rozważania te kontynuował Kant.

Pojęcie jakości znalazło się w dziełach uczonych polskich, a także w międzynarodowych normach ISO. Polskie normy ISO z 2000 r. ustalają, że: „Jakość to stopień, w jakim zestaw naturalnych właściwości (fizycznych, czasowych, ergonomicznych, funkcjonalnych i innych) produktu spełnia potrzeby lub oczekiwania, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe” [Norma PN-EN ISO 9001:2000 z 2001 r., s. 9]. Istnieje jeszcze wiele różnorodnych definicji jakości, które zostały zawarte w tabeli 1.

Sprecyzowanie jakości usługi jest o wiele trudniejsze niż produktu. Na określenie usługi istnieje wiele definicji, w których wyraźnie zaznacza się cecha niematerialności lub niedotykalności. Wg Kotlera „usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej; działanie to jest niematerialne i nie prowadzi do jakichkolwiek własności” [Kotler 1994, s. 426]. Usługa to „użyteczny produkt niematerialny, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu, w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich” [Lipowski 2003, s. 11]. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna zdefiniowała usługę jako wynik działań na styku między dostawcą a klientem oraz wewnętrznej działalności dostawcy, w celu spełnienia potrzeb klienta [Norma PN-ISO 9004-2].

Jakość usług rozpatrywana jest przez pryzmat zestawu cech decydujących o zdolności usługi do zaspokojenia potrzeb konsumentów. Utożsamia się z nią także zgodność dostarczonej usługi z przyjętymi normami lub standardami. Wyraża się przez stopień spełniania oczekiwań nabywców, co oznacza, że usługa ma odpowiednią jakość, jeśli spełnia lub nawet przekracza oczekiwania klientów.

Tabela 1. Wybrane definicje jakości i ich twórcy

Twórca	Definicja jakości
Deming	„Jakość nie jest czymś, co przychodzi łatwo jak kupno nowego dywanu czy biblioteczki, jakość trzeba wprowadzić. To jest proces umysłowy” [Opolski 1998, s. 15] „[...] przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku” [Neave 1989, s. 4]
Juran	„[...] jest to zdolność do użycia lub zastosowania” [Bank 1999, s. 73] „[...] stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy, stopień zgodności z modelem, stopień, w jakim klasa wyrobu ma potencjalną zdolność zapewnienia satysfakcji konsumentom, stopień, w jakim określony wyrób znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym wyrobem, cechy lub zespół cech dających się wyodrębnić, spełnienie przez wyrób lub usługę pokładanych w nim celów” [Opolski 1998, s. 18]
Crosby	„zgodność w wymogami”; „jakość określa się jako zgodność ze specyfikacją, a nie jako dobry produkt”; „standard jakości oznacza brak usterek”; „jakość mierzy się kosztem braku zgodności ze specyfikacją, a nie wskaźnikami” [Bank 1999, s. 88]
Feigenbaum	„[...] jakość jest w swej istocie efektem właściwego zarządzania i organizacji” „zbiorcza charakterystyka produktu i serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika” [Feigenbaum 1961]

Źródło: opracowanie własne.

O jakości świadczonych usług decydują dwa elementy: jakość techniczna, czyli wynik procesów operacyjnych oraz jakość funkcjonalna jako efekt kontaktów między świadczącym usługę a klientem. Na jakość techniczną składają się technologie, *know-how*, systemy komputerowe a także maszyny. Jakość funkcjonalna to kontakty z klientem, w szczególności gotowość do obsługi, a także dostępność usług, atmosfera, wygląd zewnętrzny instytucji – jej wystrój oraz relacje wewnątrz firmy.

Usługi bankowe są specyficzną formą usług. Posiadają cechy, które odróżniają je od sfery produkcyjnej, są to m.in.: niematerialność, nietrwałość, nierozdzielność procesu konsumpcji i wytworzenia, niejednorodność, niemożność nabycia prawa własności do usługi, obarczanie ryzykiem produktu bankowego (usługi), brak zabezpieczeń przed kopiowaniem produktu bankowego [Innowacyjne... 2006, s. 35]. Charakteryzują się zmieniającymi się oczekiwaniami klientów. Dokładne zbadanie tych oczekiwań pozwala na wyciągnięcie wniosków, że klient ocenia usługę niematerialną przez [Monitorowanie... 2004, s. 16–17]:

- niezawodność usługi – powinna ona spełniać wszystkie wymagania klienta, w umowie powinny być uzgodnione i zawarte każde parametry oraz cechy usługi,
- gotowość świadczenia usługi – czas oczekiwania na usługę powinien być krótki, a instytucja finansowa powinna oferować szeroki wachlarz usług,
- komunikatywność – oferta powinna być czytelna i zrozumiała dla klienta,
- bezpieczeństwo – umowa o usługę oraz sama usługa powinna być dyskretna,

- osobowość usługodawcy – osoba świadcząca usługę powinna być kompetentna i profesjonalna w wykonywaniu swojej pracy oraz okazywać szacunek i przyjazne nastawienie do klienta,
- uczciwość w stosunku do klienta – usługodawca powinien wyraźnie określić odpowiedzialność prawną i materialną za ewentualne wyrządzenie szkód podczas świadczenia usługi,
- wygodę i estetykę otoczenia.

Jakość w każdej dziedzinie podlega nieustannym zmianom. Doskonalenie jakości banków w świetle badań prowadzonych przez K. Opolskiego i K. Polkowskiego odbywa się przez usprawnianie procesów związanych z obsługą klienta, ulepszanie produktów i samej działalności banku z konkretnymi jego oddziałami, doskonalenie wewnętrznych procesów bankowych oraz procesów tworzenia produktu. Wspomniany proces może też dotyczyć całej działalności regionu banku [*Doskonalenie...* 2002, s. 52]. Jakość jawi się jako dodatkowy element (bonus) oferowany wraz z usługą, dzięki której instytucje pobierają wyższe opłaty, jak za każdy inny towar.

Świadczeniu wysokiej jakości usług i nieustannemu ich doskonaleniu towarzyszą nieodłącznie koszty. Są one nieuniknione, ponieważ stanowią wyraz normalnej działalności każdego podmiotu. Ogół kosztów należy jednak podzielić na dwa obszary. Będą to koszty niezbędne podczas świadczenia usługi oraz koszty, które są zbędne, i które dzięki wnikliwej analizie można będzie ograniczać.

3. Miary finansowe jakości usług bankowych

Niska jakość usług jest główną przyczyną kosztów i strat ponoszonych przez wszystkie instytucje finansowe. Koszty związane ze świadczeniem usług powstają przede wszystkim przy naprawie błędów powstałych w trakcie świadczenia danej usługi lub przy powtórnej jej realizacji z tych samych powodów (wszelkie wydatki oraz wysiłki poniesione w celu odkrycia przyczyn złej jakości usług). Są one też związane z ochroną usług (wydatki poniesione w celu określenia oraz zneutralizowania czynników wpływających na pogorszenie jakości usług), a także z ich wykonaniem (wydatki, jakie ponosi instytucja, aby wykonać usługę dobrze za pierwszym razem). Istnieje również specyficzna grupa kosztów, wynikająca z utraty klientów: równowartość utraconego dochodu od klientów, którzy zrezygnowali z usług firmy, koszty utraconych szans (wielkość potencjalnego zysku, którego firma nie osiągnie z powodu np. złej opinii) – straty te powodują rozczarowani klienci, którzy odradzają innym korzystanie z usług danej firmy. Powstają one też przy pozyskaniu nowych klientów.

Wiele instytucji finansowych jest zainteresowanych opracowaniem i stosowaniem metod, których celem jest redukcja kosztów zbędnych. Obniżka kosztów może być wywołana następującymi działaniami: redukcją etatów, likwidacją działań, pomieszczeń, wyposażenia oraz sprzętu.

Do metod przyczyniających się do zmniejszania kosztów podmiotu można zaliczyć m.in.:

- stworzenie centrów wspólnych usług zajmujących się obsługą rachunkowo-księgową, prawną i kadrową oraz zarządzaniem majątkiem trwałym, infrastrukturą informatyczną, środkami transportu i zaopatrzeniem,
- wdrożenie zintegrowanych systemów: transakcyjnych, zarządzania i odpowiedzialnych za funkcjonowanie zaplecza bankowego,
- zmniejszenie kosztów utrzymania infrastruktury informatycznej (osiągnąć to można przez dostosowanie strategii rozwoju informatyki do strategii biznesowej i celów banku, a także przez standaryzację lub uproszczenie procesów oraz eliminację nieefektywnych,
- usprawnianie procesu obsługi klientów,
- zwiększenie wydajności pracowników m.in. przez wprowadzenie systemu szkoleń i wdrożenia nowoczesnych rozwiązań technicznych,
- outsourcing.

Sposobem na rzecz redukcji kosztów może być także opracowanie i wdrożenie w ramach instytucji finansowej systemu rachunku kosztów jakości, a więc pomiaru, ewidencji, rozliczania, analizy i sprawozdawczości z zakresu tychże kosztów. Rachunek stosowany jest w celu rozwiązywania problemów związanych z jakością. W swej istocie prowadzi przede wszystkim do określenia kosztów osiągnięcia jakości oraz kosztów jej braku. Powinien zapewnić powiązanie kosztów jakości w przekroju rodzaju usług z miejscami ich powstania. Zadania tego rachunku sprowadzają się m.in. do [Zarządca... 2003, s. 252–253]:

- analizy kosztów jakości wg usług (produktów) i miejsc powstawania,
- koordynacji działań (określenia zadań, kontroli ich przebiegu i wykonania),
- zapobiegania, kontroli i ograniczania błędów,
- egzekwowania odpowiedzialności za koszty błędów.

Kompleksowe prowadzenie rachunku kosztów jakości wymaga określenia obszarów redukcji kosztów oraz oceny efektywności wykorzystania zasobów w powiązaniu z generowanymi przez nie przychodami, wyznaczania miejsc redukcji kosztów, określenia zadań do wykonania i sposobów ich realizacji przez określenie harmonogramu zadań oraz osób odpowiedzialnych. Wymaga także skoordynowania wszystkich tych elementów z realizowaną strategią banku.

W ramach systemu zarządzania jakością w celu rzetelnego prowadzenia rachunku kosztów jakości należy zaangażować określone środki finansowe i rzeczowe potrzebne do wykonywania czynności kontrolnych i testów (kosztorysy). Konieczne jest także: opracowanie sposobów postępowania w razie wystąpienia błędów; określenie, jakich błędów należy się spodziewać i, jak zachować się w czasie ich wystąpienia; zdefiniowanie, jak gromadzić, przechowywać i przetwarzać informacje o błędach. Metody eliminacji błędów wymagają modyfikacji narzędzi prawnych, zaplecza materialnego, opracowania nowych metod kontroli i testów jakości działań,

obsługi klienta oraz samych procedur. Przy szczegółowym oszacowaniu kosztów należy wziąć pod uwagę [Opolski 1998, s. 54]:

- bezpośredni czas pracy personelu,
- czas pracy nadzoru,
- koszt sprzętu i wyposażenia,
- koszt oprogramowania – zakup, instalowanie, modyfikowanie,
- koszt zużycia materiałów (formularze, ulotki, broszury, prospekty – również koszt przygotowania),
- koszty zewnętrzne (usług obcych) – związane z zatrudnieniem specjalistów i instruktorów zewnętrznych,
- inne – np. wydatki na podróże służbowe personelu banku, koszty komunikacji (telefon, poczta).

Rachunek ten w swojej podstawowej wersji oparty jest na koncepcji podziału kosztów jakości na straty na brakach i koszty sterowania jakością [Iwasiewicz 2002, s. 89].

4. Podział kosztów jakości w instytucjach finansowych

Obszerna literatura przedmiotu z dziedziny zarządzania jakością prezentuje wiele modeli (klasyfikacji) kosztów jakości [Zymonik 2002, s. 73–86]. Większość autorów z dziedziny jakości prezentuje pogląd, iż koszty jakości powinny być ujęte w ramach następujących grup: koszty zapobiegania, koszty oceny oraz koszty niezgodności wewnętrznych i zewnętrznych.

Pierwsza grupa kosztów związana jest z działaniami mającymi na celu niedopuszczenie do powstawania błędów i usterek. Zaliczyć tu można wydatki na szkolenie personelu, programy wdrażające jakość, planowanie i prace grup promujących, analizujących i kontrolujących jakość. Są to koszty uzyskania prawidłowego wyniku „za pierwszym razem”. W grupie tej znajdują się także działania dotyczące projektowania, wdrażania i utrzymywania systemu jakości:

- określanie wymagań jakościowych i ustalanie zgodnych z nimi parametrów odnoszących się do trwających procesów i finalnych usług,
- planowanie jakości, tzn. tworzenie planów nadzorowania jakości, niezawodności świadczenia usług, weryfikacji,
- planowanie, przygotowanie i przeprowadzanie programów szkoleń z zakresu jakości,
- inne działania, w których powstają koszty: praca biurowa, podróże służbowe, zaopatrzenie, komunikacja.

Następną grupę kosztów jakości w banku tworzą koszty kontroli jakości. Są one związane z pracą zespołów nadzorujących wprowadzanie jakości – są to koszty sprawdzenia, czy uzyskano zamierzony rezultat. Można tu także zaliczyć koszty określenia zdolności procesów międzyoperacyjnych i usług (produktów) pod względem zgodności z przyjętymi wymaganiami specyfikacji. Oznacza to wydatki na:

- weryfikację organizacji procesów i ich przebiegu, finalnych usług oraz funkcjonowania produktów i usług w odniesieniu do ustalonych wymagań,
- kontrolę systemu jakości (audyty jakości),
- wynagrodzenia pracowników kontrolujących jakość,
- ocenę dostawców usług.

Trzecia grupa kosztów jakości to koszty nieprawidłowości w banku. Zaliczyć można do nich: gwarancje, błędy księgowania, koszty wynikłe z powodu dostarczenia produktu przewyższającego wymagania odbiorcy lub takie, które mijają się z oczekiwaniami klienta, tzn. nadmiar wymaganych kopii dokumentów, raporty, których nikt nie czyta. Są to koszty „nieprawidłowego postępowania”. Można je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród wewnętrznych błędów wyróżnia się: wadliwe druki, nieczytelne instrukcje, błędne informacje, sprawozdania i raporty, koszty przygotowania nowych, bezbłędnych procedur, powtórna kontrola, straty (działania związane z wykonywaniem niepotrzebnych prac jako rezultat niewłaściwej organizacji), analizę błędów (konieczne działania mające na celu ustalenie przyczyn występowania zróżnicowanych czynników), koszty nieefektywnych szkoleń, nadmierne zapasy pieniądza, nieterminowe spłaty odsetek oraz rat kapitałowych, opóźnienia w opłatach, opóźnioną interwencję banku w sytuacji debetu na koncie, niedokładne instrukcje, wewnętrzne awarie sprzętu komputerowego, przestoje w pracy wywołane awariami sprzętu, zakładanie i prowadzenie przez pracowników banku nierejestrowanych, osobistych, papierowych kartotek na temat klientów.

Nieprawidłowości (błędy) zewnętrzne tworzą następujące działania:

- reklamacje i skargi – działania związane z przyjmowaniem zażaleń i obsługą klientów zgłaszających reklamacje,
- postępowanie w przypadku wyroków sądowych i odszkodowań,
- tworzenie niedokładnej bądź nieaktualnej informacji,
- naprawy niesprawnych urządzeń bankowych.

Błędy zewnętrzne powoduje także zła jakość kontroli, niewłaściwe druki, dokumenty, przekraczanie dopuszczalnego czasu rozpatrywania wniosków kredytowych oraz nieujawnione wcześniej błędy wewnętrzne.

Identyfikacja przedstawionych powyżej kosztów jakości sprawia wiele trudności. Źródłem danych o tych kosztach mogą stać się dane komputerowe – o liczbie błędów i poprawek podczas audytu, czasie przeznaczonym na poprawianie błędów. Informacji o kosztach mogą również dostarczyć dane związane z personelem – przepracowane nadgodziny, zatrudnienie pracowników tymczasowych (np. zewnętrznych konsultantów), a także: analiza reklamacji, raporty pochodzące z działów obsługi klienta oraz raporty z kontroli, dane pochodzące z zewnątrz (od dostawców, klientów) i wiele innych.

Oprócz typowych kategorii kosztów jakości usług bankowych można także wyróżnić koszty zbyt wysokiej jakości. Są to koszty przekraczania wymagań klientów, które nie przynoszą dla nich korzyści i nie dają tym samym korzyści bankowi. Wyróżnić można tu następujące koszty jakości: zbyt bogaty wystrój sal operacyjnych,

nadmiar materiałów informacyjnych o przesadnie bogatej szacie graficznej, zbyt częste kontakty z klientami. Precyzyjne określenie kosztów wiąże się także z badaniem satysfakcji klienta z usługi bankowej.

Dogłębna analiza ponoszonych kosztów wymaga podjęcia wielu działań mających na celu ich redukcję. Zaliczyć do nich można przygotowanie szkoleń w zakresie jakości oraz procedur postępowania w systemie zarządzania jakością. Zmieniające się regulacje prawne także powodują koszty, ponieważ wymagają dostosowania dotychczasowych procedur do tych zmian oraz aktualizacji innych dokumentów powiązanych z procedurami. Działaniami, które wpływają na ograniczanie kosztów są:

- tworzenie instrukcji bankowości elektronicznej,
- stałe i częste monitorowania przeprowadzanych operacji bankowych oraz stanu środków pieniężnych na rachunkach,
- opracowanie księgi jakości i nadzór nad aktualnością księgi jakości,
- zakup literatury z zakresu jakości,
- badania satysfakcji klienta,
- analizy wyników i planowania metod doskonalenia usługi,
- zabezpieczanie wysokiej jakości oraz bezpiecznych technologii informatycznych i kryptograficznych,
- oceny świadczonych usług.

Każda instytucja finansowa wypracowuje sobie własny system monitorowania jakości oraz indywidualny system jej oceny. Znaczącym miernikiem poziomu jakości lub jej braku, w kontekście świadczenia usług bankowych, są właśnie koszty jakości.

5. Podsumowanie

Podmioty gospodarcze funkcjonujące w warunkach wysokiej konkurencji są zainteresowane maksymalizacją zysków, a więc zwiększaniem swoich przychodów, ale także redukcją zbędnych kosztów. Wyodrębnienie tych kosztów jest możliwe nie tylko w działalności produkcyjnej, ale także w działalności usługowej, w przypadku świadczenia usług bankowych. Tworzą one następujące grupy kosztów: zapobiegania jakości, oceny (kontroli) jakości oraz nieprawidłowości wewnętrznych i zewnętrznych. Źródłem ich powstania jest praca ludzi, sprzęt oraz wyposażenie, zakup, instalowanie, modyfikowanie oprogramowania, materiały, a także usługi obce związane z zatrudnieniem specjalistów oraz instruktorów zewnętrznych w danej instytucji. Koszty jakości powinny być przedmiotem nieustannych pomiarów i analiz, ponieważ obserwacja rezultatów prowadzonego rachunku kosztów jakości oraz podjęcie działań zmierzających do eliminacji wykrytych nieprawidłowości jest znaczącym źródłem oszczędności i tym samym prowadzi do poprawy wyników finansowych.

Literatura

- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wydaw. Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Borys T., *Elementy teorii jakości*, PWN, Warszawa 1980.
- Doskonalenie jakości w bankach*, oprac. zbior. pod red. K. Opolskiego, CeDeWu, Warszawa 2002.
- Feingenbaum A.V., *Total quality control, engineering and management*, Mc Graw Hill Book Company Inc., New York–Toronto–London 1961.
- Innowacyjne usługi banku*, pod red. D. Korenik, PWN, Warszawa 2006.
- Iwasiewicz A., *Decyzyjny rachunek kosztów jakości*, materiały III konferencji naukowej „Koszty jakości w zarządzaniu jakością”, Kraków 12–13.09.2002.
- Kiliński A., *Jakość*, WNT, Warszawa 1979.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Lipowski M., *Marketing bankowy*, Wydaw. UMCS, Lublin 2003.
- Monitorowanie jakości w banku*, pod red. K. Opolskiego, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004.
- Neave E.H., *The Deming philosophy. Management in to the '90s*, Department of Trade and Industry, London 1989.
- Norma PN-EN ISO 9001:2000*, PKN, Warszawa 2001.
- Norma PN-ISO 9004-2, Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wtyczne dotyczące usług*, Warszawa 1994.
- Opolski K., *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS CEiRB, Warszawa 1998.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydaw. UMCS, Lublin 2002.
- Storbacka K., *The nature of customer relationship profitability. Analysis of relationships and customer bases in retail banking*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 1994, no. 55.
- Zarzędze aspekty rachunkowości*, oprac. zbior. pod red. T. Kiziukiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.

BANKING SERVICES QUALITY COSTS

Summary: The aim of this paper is to present quality costs that occur during the provision of banking services. These services should be of high quality in the face of high competition in the market of similar services. The measurement of costs of the poor quality or the expenditure associated with its carrying is possible thanks to the implementation and applying by a financial institution of the quality cost system.