

Różnice w postrzeganiu jakości usług bankowych między pracownikami i klientami banków komercyjnych

Dominika Gadowska, mgr, doktorant

Wydział Nauk Ekonomicznych UW

Janusz Kudła, dr

Wydział Nauk Ekonomicznych UW

1. Wprowadzenie

Jakość usług bankowych stanowi istotny element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez bank komercyjny. Koncepcja jakości jest złożona i jak się powszechnie przyjmuje [Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988; Cronin, Taylor 1992], obejmuje szereg grup czynników nazywanych wymiarami, które oddziałując na klienta, określają postrzeganą przez niego jakość usług. Sukces w praktycznej implementacji konkretnych rozwiązań w bankach zależy od prawidłowego zidentyfikowania podstawowych wymiarów jakości, które są istotne dla klienta. Jedynie wówczas bowiem jest możliwa prawidłowa alokacja środków finansowych i rzeczowych, umożliwiającą efektywną (w sensie wyników w stosunku do poniesionych nakładów) poprawę jakości. W dalszej kolejności ocenę zasadności wydatków na uzyskanie i utrzymanie określonego poziomu jakości musi również uzupełnić analiza wpływu jakości usług na efekty operacyjne, a ostatecznie na osiągnięte zyski.

Wskazane zagadnienia są przedmiotem prac zespołu badawczego, który pod kierownictwem prof. dr hab. Krzysztofa Opolskiego zajmuje się na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego mierzeniem wpływu jakości usług na efektywność operacyjną i finansową oddziałów bankowych¹. W ramach projektu analizą objęto grupę 43 oddziałów, stanowiącą makroregion jednego z największych banków komercyjnych w Polsce. Z oddziałów tych zgromadzono dane ankietowe obejmujące odrębnie zarówno pracowników, jak i klientów bankowych. W chwili obecnej, ze względu na restryktoryzację, nie są jeszcze dostępne dane ze wszystkich oddziałów bankowych, ale posiadana próba z 24 oddziałów, obejmująca 592 ankiety od klien-

Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2003–2004 jako projekt badawczy 2 H02C 04323.

¹ Niniejsze opracowanie stanowi początek serii artykułów poświęconych prezentacji uzyskanych rezultatów badań i powstało w zespole kierowanym przez prof. dr hab. Krzysztofa Opolskiego na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, w którego skład weszły następujące osoby: prof. dr hab. Witold Koziński, dr Katarzyna Dąbrowska, dr Janusz Kudła, mgr Dominika Gadowska oraz Anna Bystrek, Zofia Jankowska, Małgorzata Krasoń i Mariusz Pawełczyk.

tów i 111 ankiet pracowniczych, pozwala na zweryfikowanie jednego z ważnych problemów mierzenia jakości, a mianowicie dokonanie oceny zbieżności postrzegania jakości przez pracowników i klientów banku.

Jakość może być postrzegana bowiem zarówno przez tak zwanych klientów wewnętrznych, czyli pracowników podmiotu, w którym chcemy oszacować poziom jakości usług, jak i zewnętrznych, czyli nabywców usług. Z uwagi na koszty i łatwość dostępu metodą preferowaną dotychczas w literaturze było ankietowanie pracowników (klientów wewnętrznych). Nieliczne badania obejmujące obie kategorie podmiotów [Schneider, Bowen, 1985; Soteriou, Zenios, 1999], postulują zbieżność ocen wewnętrznych i zewnętrznych, uzasadniając tym samym słuszość rezygnacji z ankietowania klientów. Celem niniejszego artykułu jest zatem weryfikacja tezy zbieżności oceny postrzeganej jakości usług w bankach komercyjnych przez klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Zagadnienie to, w przypadku pozytywnej weryfikacji hipotezy o istnieniu zbieżności, pozwoliłoby ograniczyć koszty badań jakości przez skoncentrowanie się na tańszych i łatwiejszych do przeprowadzenia ankietach wśród pracowników.

Do rozstrzygnięcia tak postawionego problemu wykorzystano metodę analizy czynnikowej i dane z ankiet skierowanych do pracowników i klientów banku zawierające taki sam zestaw pytań. Jak się okazało, niektóre wymiary jakości są takie same w przypadku obu ankietowanych grup, jednakże występują też znaczące różnice. Generalnie pracownicy bardziej odrębnie postrzegają poszczególne grupy pytań, co zapewne jest skutkiem lepszej znajomości specyfiki działania banku. Ponadto w odpowiedziach zauważa się odniesienie do wewnętrznej sytuacji w oddziałach, które nie występuje w ocenach jakości zebranych od klientów. W odróżnieniu od tego wśród nabywców usług większe znaczenie ma uczciwość i docenianie dotychczasowej historii kontaktów z bankiem. Oznacza to, że wykorzystywanie wyłącznie jakościowych ankiet pracowniczych jest w pewien sposób obciążone. Pozwala bowiem lepiej dostrzec problemy organizacji i zarządzania na poziomie oddziału bankowego, ale jednocześnie w zbyt małym stopniu antycypuje sposób traktowania klienta przez bank.

Artykuł jest skonstruowany następująco: w pierwszej części dokonano przeglądu istniejącej literatury z zakresu badań jakości postrzeganej przez klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz z zastosowania analizy czynnikowej do wyodrębniania czynników jakości usług bankowych. Następnie zostały przedstawione analizowane dane, w trzeciej części zaś omówiono wyniki badania, a ostatnią część stanowi podsumowanie.

2. Dotychczasowe badania

Wyjątkowe cechy usługi, takie jak jej niematerialność, niejednorodność, nierozdzielność, nietrwałość, czy kompleksowość [por. np.: Nicholls, 1994; Pluta-Olearnik, 1999] wskazują na konieczność ich badania w kontekście wszystkich podmiotów biorących udział w transakcji wymiany, zarówno pra-

owników, jak i klientów. To pracownicy decydują o ostatecznym kształcie usługi oraz sposobie jej dostarczenia, podczas gdy klient bierze często aktywny udział w tworzeniu usługi, dokonując jednocześnie oceny zakupionego produktu. Z tego względu, dążąc do zapewnienia jakości usług na najwyższym poziomie, przedsiębiorstwo musi słuchać głosów zarówno klientów, jak i własnego personelu.

Pozyskanie ocen usługi od klientów nie zawsze jest możliwe. Jeśli nawet, to zebranie tego typu informacji jest niezwykle czasochłonne, wymaga wykonania wszechstronnych badań ankietowych, a przede wszystkim — jest niesłychanie kosztowne. Zdecydowanie łatwiej uzyskać odpowiednie oceny od pracowników. Dlatego też od kilkadziesiąt lat trwają badania nad zbieżnością ocen dokonanych przez klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Jeśli udałoby się udowodnić taką zbieżność, istniałaby możliwość ograniczenia kosztów badań rynkowych przez wykorzystanie prostszych do przeprowadzenia ankiet wśród pracowników.

W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku dominowało przeświadczenie o tym, że podstawowym i wystarczającym źródłem informacji o kliencie i jego potrzebach może być pracownik [por. np.: Kotler, 1984; Bennett, 1987, za: Lambert *et al.*, 1990]. G. Fisher, niegdyś dyrektor generalny firmy Motorola, zasłynął powiedzeniem, że jego pracownicy są surogatami klientów, a ich zdanie może być podstawą zbudowania skutecznej strategii konkurencyjnej. Niektórzy autorzy posuwali się nawet do twierdzenia, że oceny usługi uzyskane od klientów wewnętrznych mogą być stosowane zamiennie z badaniami klientów zewnętrznych. Weryfikację tej hipotezy postawił sobie za cel zespół badawczy B. Schneidera [Schneider *et al.*, 1980, za: Schneider, Bowen, 1985]. Po zbadaniu relacji między postrzeganiem usługi przez klientów i personel 23 oddziałów bankowych, stwierdzono, że ocena jakości dokonana przez klientów była silnie skorelowana z odpowiednimi opiniami pracowników ($r = 0,67$, $p < 0,01$). Okazało się również, że pracownicze oceny poszczególnych elementów usługi były silnie związane z opiniami klientów dotyczącymi rozmaitych atrybutów.

Kilka lat później B. Schneider i D.E. Bowen postanowili powtórzyć wcześniejsze badania dotyczące tego problemu, poszerzając je o nowe elementy. Badając klientów zewnętrznych i wewnętrznych 28 oddziałów pewnego banku komercyjnego w Stanach Zjednoczonych, wykazali silną współzależność ocen dotyczących postrzegania usługi, nastawienia i intencji [Schneider, Bowen, 1985]. W tym wypadku korelacja między ocenami jakości dokonanymi przez obie grupy badanych również okazała się znacząca ($r = 0,63$, $p < 0,01$). Analiza wyników doprowadziła ich do wniosku, że oceny jakości dokonane przez pracowników mogą stanowić satysfakcjonujący zamiennik znacznie bardziej nośnych informacyjnie, ale trudnych do zdobycia ocen klientów.

W kolejnych latach to stwierdzenie było wielokrotnie poddawane analizie. Istnienie znaczącej korelacji między ocenami jakości dokonanymi przez pracowników, a tymiż ocenami pozyskanymi od klientów wykazał na przykład

w swej pracy A.V. Roth [Roth *et al.*, 1997; za: Soteriou, Zenios, 1999]. A. Soteriou i S.A. Zenios stwierdzili z kolei, że badanie pracowników jest całkowicie wystarczające w przypadku analizowania skutków niewielkich i płynnych zmian [Soteriou, Zenios, 1999]. Swoje stanowisko uzasadnili faktem, iż pracownicy pozostają w ciągłym kontakcie z klientem i zdają sobie doskonale sprawę z tego, jakie modyfikacje spotkają się z uznaniem otoczenia zewnętrznego. Przeprowadzona przez nich analiza ocen jakości usług bankowych wśród klientów zewnętrznych i wewnętrznych wykazała, że oceny pracowników są co prawda nieco zawyżone, ale że podlegają tym samym schematom, co pozyskane od klientów. W konsekwencji model jakości zbudowany na podstawie opinii personelu niewiele różnił się od uzyskanego przy wykorzystaniu ankiet wypełnionych przez klientów — oceny jakości usługi były bowiem silnie ze sobą skorelowane ($r = 0,78$).

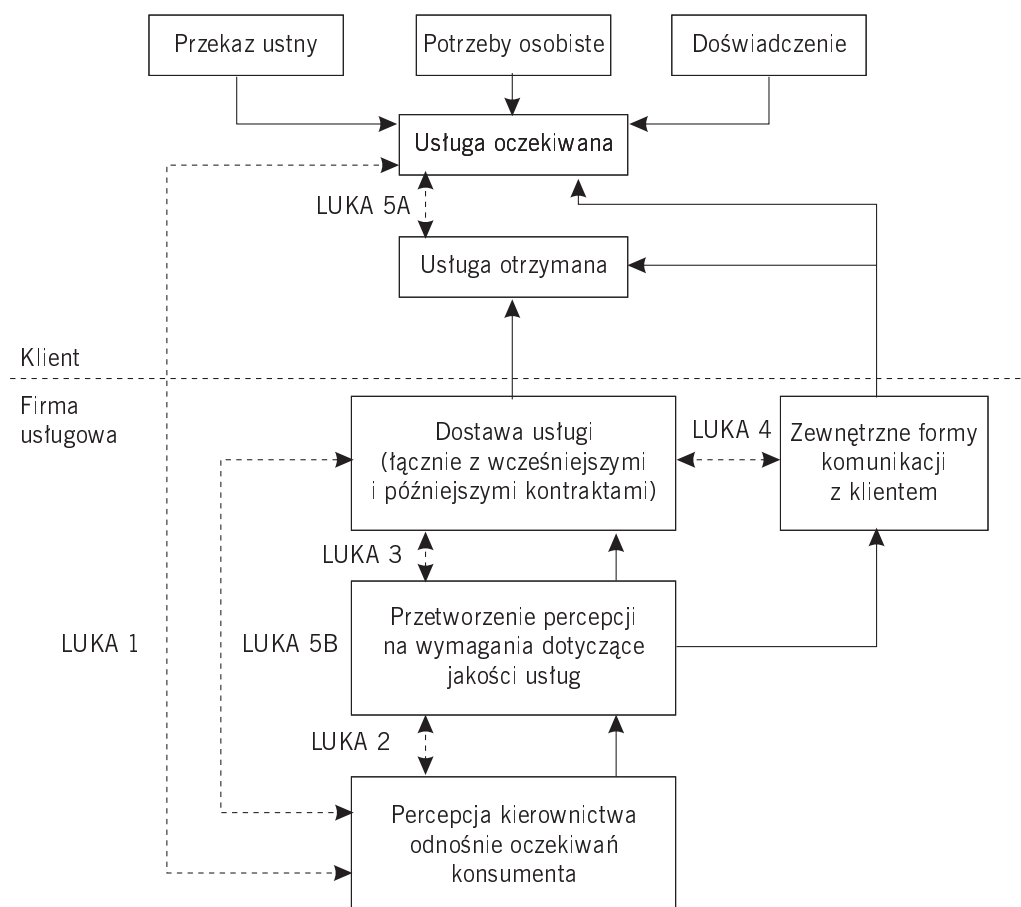
Należy zaznaczyć, że w literaturze — obok wielu dowodów na to, że takie podejście do badania klientów może być całkowicie uzasadnione — znaleźć można znaczną liczbę głosów krytycznych pod adresem wspomnianego założenia. Badanie przeprowadzone przez D.M. Lamberta, H. Marmorsteina i A. Sharma (obejmujące swym zasięgiem segment przemysłu chemicznego) miało za zadanie pokazać, jakie znaczenie mają wybrane atrybuty produktu/usługi przy wyborze określonego dostawcy. Okazało się, że średni błąd, jaki popełniali pracownicy oceniając istotność poszczególnych atrybutów dla klienta, wynosił 1,05 w siedmiostopniowej skali [Lambert *et al.*, 1990]. Oznaczało to średni błąd w wysokości blisko 20%. Podobną analizę powtórzono rok później dla sektora transportowego [Sharma, Lambert, 1991]. Wykazano, że sądy pracowników tylko w nikłym stopniu odpowiadają opiniom o istotności atrybutów i ocenom jakości dokonanych przez klientów. Co więcej, personel konsekwentnie przeszacowywał istotność poszczególnych cech oraz niedoszacowywał stopień realizacji pożądanych poziomów atrybutów przez przedsiębiorstwo. Spostrzeżenia te doprowadziły autorów do wniosku, że nie można polegać na ocenach pracowników, a klienci powinni być poddawani szczegółowym badaniom rynkowym.

Do podobnych konkluzji doszli również P.J. Strub i S.J. Herman [Strub, Herman, 1993]. Analizując proces wprowadzenia na rynek nowego produktu branży telekomunikacyjnej, stwierdzili oni, że opinie personelu sprzedażowego znacznie odbiegają od uwag klientów. Okazało się mianowicie, że pracownicy wykazują się zupełnie inną strukturą preferencji niż nabywcy, a także deklarują inne poziomy istotności poszczególnych atrybutów produktu.

O tym, jak istotne okazały się zaobserwowane przez rozmaitych badaczy rozbieżności w postrzeganiu produktów czy usług przez pracowników i klientów przedsiębiorstwa, może świadczyć to, iż w literaturze znalazły odzwierciedlenie w koncepcji określanej mianem analizy luki (*gap analysis*). Metoda ta ma na celu identyfikację oraz badanie źródeł i skutków różnic w percepcji usługi przez obie wspomniane grupy. Za twórców tego podejścia uznaje się A.

Parasuramana, V.A. Zeithamla i L. Berry'ego, którzy sformułowali tzw. model luki [Parasuraman *et al*, 1985]. Obejmuje on pięć podstawowych luk:

- luka 1: różnica między oczekiwaniami klientów i tym, jak te oczekiwania postrzegają pracownicy,
- luka 2: różnica między oczekiwaniami klientów postrzeganymi przez personel, a specyfikacją jakościową usługi,
- luka 3: różnica między specyfikacją jakościową usługi, a usługą rzeczywiście dostarczoną,
- luka 4: różnica między sposobem dostarczenia usługi, a tym, co jest komunikowane przez firmę w zakresie usługi,
- luka 5: różnica między oczekiwaniami, a postrzeganiem dostarczonej usługi przez klientów.



Schemat 1.

Zmodyfikowany model luki

Źródło: [Garczarezyk, 2004a, s. 19].

Model ten był wielokrotnie poddawany analizie i testowany [por. np.: Brown, Swartz, 1989; Headley, Choi, 1992; Kettinger, Lee, 1995]. Niektórzy badacze czynili starania, by ten model udoskonalić i uzupełnić o brakujące ich zdaniem ogniwa. R.C. Lewis dołączył do wspomnianych pięciu luk dwie dodatkowe: lukę między postrzeganiem przez klienta usługi dostarczonej a tym jakie przekonania dotyczące dostarczonej usługi ma personel oraz różnicę między tym, jak oczekiwania klientów postrzegają pracownicy, oraz percepcją personelu w zakresie dostarczenia usługi [Lewis, 1987, za: Luk, Layton, 2002]. A. Hubbert, A.G. Sehorn i S.W. Brown wskazali z kolei na istotną lukę między oczekiwaniami klienta i pracownika dotyczącą momentu świadczenia usługi, czyli tzw. chwili prawdy [Hubbert *et al.*, 1995]. W literaturze wskazuje się również na występowanie takich luk jak: rozrzut między postrzeganiem oczekiwań klienta przez kadre zarządzającą i szeregowych pracowników, różnice między oczekiwaniami klientów w opinii personelu, a wizją, misją i strategią firmy, a także wiele innych rozbieżności. Kompleksowej analizy dotychczasowych prac dotyczących luk jakościowych wraz z próbą ich usystematyzowania dokonali C.J.F. Cândido i D.S. Morris [Cândido, Morris, 2000]. Wyłonili oni w sumie 14 luk, których analizę uznali za konieczną w dążeniu do zapewnienia jakości na najwyższym poziomie.

Z uwagi na temat naszego opracowania szczególnie istotne wydaje się wspomnienie o pracach badawczych J. Garczarczyka. Zdając sobie sprawę z tego, że nie tylko klienci, ale i usługodawcy mogą dokonywać oceny jakości dostarczanych usług, w pierwotnym modelu Parasuramana, Zeithamla i Berry'ego dokonał on rozróżnienia na lukę 5A (stanowiącą ocenę jakości przez klientów) i lukę 5B (stanowiącą ocenę jakości przez pracowników). Schemat 1. przedstawia zmodyfikowany w ten sposób model luki.

Zespół badawczy pod kierownictwem J. Garczarczyka podjął próbę oszacowania wielkości luk występujących w tym modelu dla pewnego banku działającego w Polsce. Wyniki prezentuje tabela 1.

Tabela 1.

Wielkość luk według badań J. Garczarczyka

LUKA DLA KLIENTA	LUKA 1	Klienci indywidualni	-3	Klienci instytucjonalni	+1
LUKA DLA BANKU	LUKA 5A	Klienci indywidualni	-32	Klienci instytucjonalni	-29
	LUKA 2				-26
	LUKA 3				-23
	LUKA 4				b.d.
	LUKA 5B				-23

Źródło: oprac. na podstawie [Garczarczyk, 2004b, s. 11].

Weryfikacja hipotezy o istnieniu wszystkich wymienionych luk w badanej przez zespół próbie oddziałów bankowych wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Ma ono raczej na celu zbadanie występowania jednej z nich —

dotyczącej różnic w postrzeganiu jakości przez klientów wewnętrznych i zewnętrznych banku komercyjnego.

W pracach badaczy można spotkać co najmniej kilka metod analizy wspomnianego zagadnienia. S.J. O'Connor, H.Q. Trinh i R.M. Shewchuk wykorzystali w swej pracy analizę dyskryminacyjną [O'Connor *et al.*, 2001]. Opinie dotyczące jakości usług pozyskane od sześciu grup otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego pewnej instytucji, biorące pod uwagę pięć kryteriów oceny jakości, stały się podstawą szeregu porównań międzygrupowych. Test równości średnich ocen wykazał, że spośród 15 par w dwunastu przypadkach średnie oceny okazały się istotnie różne. Analiza pięciu funkcji dyskryminacyjnych potwierdziła występowanie istotnych różnic w postrzeganiu jakości przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Okazało się na przykład, że personel konsekwentnie niedoszacowuje oczekiwania klientów, jeśli chodzi o takie kryteria, jak: niezawodność, pewność, szybkość reakcji i empatia, a przeszacowuje oczekiwania dotyczące materialnych elementów usługi.

Równość średnich ocen jakości usług pozyskanych od klientów i pracowników badali również D.E. Headley i B. Choi [Headley, Choi, 1992] oraz S.T.K. Luk i R. Layton [Luk, Layton, 2002]. W tym drugim przypadku dla 24 kryteriów oceny jakości usługi w 18 przypadkach dla luki między ocenami klientów i menedżerów i 12 przypadkach dla luki między opiniami klientów i pracowników szeregowych różnice okazały się istotne. Dodatkowo, autorzy ci zbadali wpływ odpowiednich luk na postrzeganą przez klientów jakość usługi. W obu sytuacjach wykazano, że im większa luka, tym postrzegana jakość jest gorsza.

Do oceny luki między jakością postrzeganą przez klienta i pracownika może posłużyć również analiza czynnikowa [por. np.: Brown, Swartz, 1989]. Za twórcę tej metody uważa się Ch. Spearmana, który analizując wyniki egzaminacyjne uzyskane przez dzieci z różnych przedmiotów, wyodrębnił ukryte czynniki wspólne i specyficzne, wyjaśniające zmienność obserwowanych wyników egzaminacyjnych. Okazało się bowiem, że pewne czynniki przyczyniają się do sukcesu niezależnie od przedmiotu, inne natomiast działają tylko w przypadku konkretnego przedmiotu. Te pierwsze nazwano więc czynnikami wspólnymi, drugie zaś specyficznymi. Czynniki wspólne pozwalają na określenie zasobów wspólnej zmienności, która nie niesie ze sobą dodatkowej informacji o zmiennych objaśnianych (podobnie jak użycie w równaniu dwóch zmiennych mierzących ten sam czas pracy raz w godzinach, a raz w minutach, nie prowadzi do lepszego objaśnienia zmiennej zależnej). Pod względem technicznym oznacza to, że istniejąca macierz korelacji zmiennych użytych w badaniu może być rozbita na dwa komponenty, to jest macierz łądunków czynnikowych i diagonalną macierz czynników specyficznych. Ładunki czynnikowe określają kowariancję między oryginalnymi zmiennymi i czynnikami wspólnymi. Inaczej mówiąc, pozwalają na określenie, jak dana zmienna oddziałuje z ukrytymi czynnikami wspólnymi.

Wyodrębnianie czynników może służyć redukcji zmiennych niosących tę samą informację, albo też wyróżnieniu wspólnych ukrytych czynników, oddziałujących na zmienne wykorzystane w badaniu [Rummel, 1970]. Zmienne posiadające duże ładunki czynnikowe stanowią bowiem dobrą reprezentację czynników. Pozostawiając zatem te zmienne i usuwając inne, które mają podobny układ ładunków czynnikowych do wybranych lub znaczne rozproszenie ładunków, możemy zmniejszyć liczbę zmiennych bez znaczącej utraty informacji związanej ze zmniejszeniem zmienności. Jednocześnie ładunki czynnikowe pozwalają na połączenie zmiennych w grupy, prezentujące ten sam wzorzec zmienności. Rozwiązania otrzymywane w analizie czynnikowej niestety często nie są jednoznaczne, dlatego jest możliwych wiele układów ładunków czynnikowych. Aby umożliwić identyfikację czynników lub zmiennych, stosuje się z reguły rotacje, które przekształcają ładunki czynnikowe w określony sposób, tak by można było łatwiej wybrać czynniki najbardziej skorelowane z daną zmienną lub alternatywnie, by wytłumaczyć kształtowanie się danej zmiennej czynnikami wspólnymi. W przypadku grupowania zmiennych pierwszy cel jest bardziej pożądanym, dlatego w niniejszym badaniu wykorzystano właściwszą dla tego przypadku rotację Varimax czynników wyróżnionych metodą głównych składowych. Główne składowe wyodrębnione zostały z kolei na podstawie wartości własnych większych od jedności.

Analiza czynnikowa ma bardzo szerokie zastosowania. Może być wykorzystana zarówno w badaniach jakości usług bankowych [por. np.: Avkiran, 1994 i 1999; Athanasopoulos, 1997; Sureshchandar *et al.*, 2002], jak i do oceny efektywności działania banków komercyjnych (jedną z wczesnych analiz tego typu prezentuje W. Jackson [1974]).

Badania prezentowane w literaturze stosują analizę czynnikową głównie jako narzędzie analizowania kryteriów, jakimi posługują się klienci w ocenie jakości. Najlepiej znane są wyniki badań prowadzonych przez A. Parasuramana, V.A. Zeithaml i L. Berry'ego [Parasuraman *et al.*, 1985]. Wyłonili oni 10 determinant jakości usługi: niezawodność, szybkość reakcji, kompetencje, dostępność, uprzejmość personelu, komunikację, wiarygodność, bezpieczeństwo, rozumienie klienta, elementy materialne. Zauważono, że między niektórymi z tych kryteriów występuje znaczna korelacja, zdecydowano więc o połączeniu ich w pięć wymiarów jakości usługi takich, jak: niezawodność, szybkość reakcji, pewność, empatię, materialne wyznaczniki usługi [Berry *et al.*, 1985, za: Johnston, 1997]. Wymiary te stały się podstawą zbudowanego przez nich narzędzia badania jakości — metody SERVQUAL.

Weryfikację wymiarów zaproponowanych przez grupę Parasuramana postawił sobie za cel zespół badawczy pod kierunkiem R. Johnstona. Na podstawie badań przeprowadzonych w dziesięciu firmach usługowych w Wielkiej Brytanii zaproponowali oni poszerzoną do 12, a potem 18 listę determinant jakości usługi. Lista ta zawierała takie kryteria, jak: dostęp, estetyka, gotowość niesienia pomocy, dostępność, troska o klienta, czystość (schludność), komfort, zaangażowanie, dobra komunikacja, kompetencje, uprzej-

mość, elastyczność, życzliwość, funkcjonalność, uczciwość, niezawodność, szybkość reakcji, bezpieczeństwo [Johnston, 1995, za: Harasim, 2003].

Wielu autorów krytykowało uniwersalność miary zaproponowanej przez Parasuramana *et al.* Wskazywano, że w przypadku niektórych typów usług jest konieczne wprowadzenie dość znacznych modyfikacji. Z tego założenia wychodzili K. Bahia i J. Nantel, którzy — stosując analizę czynnikową — stworzyli skalę oceny jakości w sektorze bankowym (BSQ — *Banking Services Quality*) składającą się z 31 czynników tworzących sześć wymiarów: efektywność i pewność, dostępność, cenę, elementy materialne, portfel usług, wiarygodność [Bahia, Nantel, 2000].

Próbie stworzenia wielowymiarowego narzędzia badania jakości z punktu widzenia klienta przy wykorzystaniu analizy czynnikowej podjął również N.K. Avkiran [Avkiran, 1994]. Punktem wyjścia badania była analiza teoretyczna, która doprowadziła do wyłonienia 27 czynników jakości tworzących sześć wymiarów. Analiza przeprowadzona metodą PAF (*Principal Axes Factoring*), z wykorzystaniem rotacji ortogonalnej pozwoliła zredukować liczbę czynników do 17 i wyróżnić cztery wymiary jakości: zachowanie personelu, wiarygodność, komunikację, dostępność.

Większość prac analizujących kryteria oceny jakości bazuje na wspomnianych koncepcjach wypracowanych przez zespół pod kierunkiem A. Parasuramana [por. np.: Mels *et al.*, 1997]. Z tego względu wydaje się ciekawe wspomnienie o badaniu przeprowadzonym przez A.H. Aldlaigana i F.A. Buttle'a, którzy postanowili zbadać wymiary jakości bazując na innej koncepcji jakości — koncepcji Ch. Grönroosa [Aldlaigan, Buttle, 2002]. Autor ten zakłada, że całkowita ocena jakości postrzeganej przez klienta wynika z opinii dotyczących dwóch wymiarów: jakości funkcjonalnej i technicznej. A.H. Aldlaigan i F.A. Buttle wyłonili łącznie 963 czynniki, które mogą opisywać jakość postrzeganą przez klienta. Kilkuetapowe badania, wykorzystujące analizę czynnikową, doprowadziły ich ostatecznie do zbudowania skali złożonej z 21 czynników składających się na cztery wymiary jakości: jakość systemu świadczenia usługi, zachowania pracowników, jakość sprzętu i oprogramowania, dokładność transakcyjną.

W literaturze można spotkać wiele przykładów wykorzystania analizy czynnikowej jako narzędzia analizowania kryteriów, jakimi posługują się klienci w ocenie jakości. Jeśli uzupełnić tę analizę o odpowiednie badanie determinant jakości dla pracowników, byłoby możliwe sprawdzenie, czy sposób podejścia do zagadnienia jakości jest taki sam dla personelu, jak i dla klientów.

Zakładając, że zmienność postrzegania jakości jest efektem działania ukrytych czynników wspólnych, jest możliwe wyodrębnienie wymiarów jakości reprezentujących istotne czynniki określające wzorce postrzegania jakości dla obu grup podmiotów. Analiza czynnikowa posłuży w tym wypadku do porównania, czy grupy czynników wyodrębnionych w grupie nabywców usług bankowych i pracowników są takie same. Jeżeli tak by było, to oceny pracowników stanowiłyby dobry substytut ocen nabywców, natomiast wystę-

powanie różnych czynników wskazywałoby na różnice w postrzeganiu tego, co jest ważne z punktu widzenia jakości postrzeganej przez klienta. Tym samym, można byłoby zweryfikować hipotezę o istnieniu zbieżności ocen jakości uzyskanych w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji bankowej.

3. Badanie i uzyskane wyniki

Na gruncie polskim badania różnic w postrzeganiu jakości usług bankowych między pracownikami a klientami należą do rzadkości. Warto wspomnieć o analizach przeprowadzonych w 2003 roku przez zespół z Akademii Ekonomicznej w Poznaniu [Skikiewicz, 2003]. Okazało się, że ocena jakości usług bankowych dokonana przez menedżerów bankowych (średnia ocen 4,1) jest wyższa niż ocena klientów (średnia ocen 3,8). Badanie to koncentrowało się głównie na wskazaniu zmian w postrzeganiu poszczególnych czynników jakości w latach 1999 i 2003, a nie na określeniu głównych czynników determinujących jakość usługi, co jest celem niniejszego artykułu.

Do oszacowania wybrane zostały dane z ankiet dotyczących jakości przeprowadzonych wśród klientów oddziałów Banku. Pytania obejmowały sześć grup tematycznych dotyczących: kultury i kompetencji pracownika (4 pytania), informacji (6 pytań), czasu i terminowości transakcji (4 pytania), estetyki i komfortu obsługi (6 pytań), wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom klienta (5 pytań), oraz satysfakcji klienta związanej z trzema podstawowymi rodzajami usług bankowych (10 pytań), związanych z działalnością depozytową (3 pytania), kredytową (2 pytania) i rozliczeniową (5 pytań).

Z ankiety do analizy zostały wybrane wyłącznie pytania dotyczące poszczególnych aspektów jakości, bez pytań ogólnych i tylko takie, których wartości mogły kształtować się od 1 do 7 punktów. Łącznie dotyczyło to 35 pytań, z których 25 obejmowało pięć podstawowych wymiarów jakości, a pozostałe 10 wybrane aspekty działalności depozytowej, kredytowej i rozliczeniowej. Poszczególne pytania oznaczone zostały cyfrą rzymską, reprezentującą wymiar jakości, tak jak został on skonstruowany w ankiecie i cyfrą arabską na oznaczenie numeru pytania. W przypadku pytań dotyczących jakości związanej z wspomnianymi wyżej trzema podstawowymi rodzajami działalności oddziałów bankowych, zamiast cyfr rzymskich użyto skrótów: DEP, KRE i ROZ i numerów określających numer pytania.

W przypadku ankiet dotyczących jakości uzyskanych od klientów ujawniło się dziewięć czynników, tłumaczących 59% całej wariancji, co potwierdza wielowymiarowy aspekt jakości usług bankowych². W przypadku pracowników liczba wyróżnionych czynników wyniosła zaś aż trzynaście, co pozwoliło wyjaśnić ponad 72% wariancji³. Znaczne rozproszenie czynników wspólnych

² Żeby wytłumaczyć 90% wariancji, trzeba by użyć 26 czynników na wyodrębnionych na podstawie 35 zmiennych.

³ Gdyby ograniczyć liczbę czynników do 9, tak jak przypadku klientów, to wyjaśniałyby one 56% wariancji, co nie odbiega za bardzo od wyniku z ankiet uzyskanych od klientów.

w przypadku pracowników, jest prawdopodobnie spowodowane ich znacznie lepszą znajomością charakterystyki działalności bankowej. Natomiast w przypadku klientów banku wiedza ta jest dosyć pobieżna, ponieważ w odróżnieniu od pierwszej grupy nie mogą oni obserwować pracy zaplecza oddziału, a ponadto ich kontakt z bankiem jest bardziej sporadyczny w porównaniu z pracownikami.

Wybierając zmienne według wartości ładunków przekraczających 0,5, udało się określić, z czym są związane poszczególne czynniki i zaproponować ich interpretację. Szczególną uwagę zwrócono na grupy czynników powtarzających się w obu badanych grupach. (Wyróżnione pytania ankietowe i ich interpretacje przedstawia tabela 2.).

Tabela 2.

Czynniki istotne dla klientów i pracowników oddziałów bankowych

Czynnik	Klienci	Pracownicy			Numer odpowiednika czynnika klientów dla pracowników
	Numery pytań w ankiecie najbardziej związane z danymi czynnikiem	Możliwa interpretacja	Numery pytań w ankiecie najbardziej związane z danymi czynnikiem	Możliwa interpretacja	
1	I.1, I.2, I.3, I.4	Pracownicy	KRE.1, KRE.2, ROZ.4	Obsługa kredytów i możliwości rozliczeniowe	2
2	II.3, II.4, II.5, II.6	Dostępność informacji o ofercie banku	I.1, I.2, I.3, I.4	Pracownicy	3
3	IV.1, IV.5, IV.6, V.3	Łatwość dostępu do pracowników	II.4, II.5, II.6	Dostępność informacji o ofercie banku	Brak odpowiednika
4	V.5, DEP.2, KRE.1	Wysłuchiwanie się w opinii, uwzględnianie ważności i lojalności klienta	IV.4, V.2, DEP.1	Komunikacja wewnątrz banku	Brak odpowiednika
5	V.1, DEP.3, KRE.2	Reaktywność i uczciwość wobec klienta	ROZ.3, ROZ.4, ROZ.5	Problemy z kartami płatniczymi	Brak odpowiednika
6	ROZ.3, ROZ.4, ROZ.5	Problemy z kartami płatniczymi	II.2, III.4	Problemy z wyjaśnianiem niejasności usług	5
7	IV.3, IV.4	Udogodnienia	ROZ.1, ROZ.2	Problemy z realizacją rozliczeń	Częściowo 10
8	ROZ.1, ROZ.2, III.2	Trudności techniczne z realizacją usługi	II.1, III.3, IV.1	Organizacja wewnętrzna oddziału	7 i 13
9	II.1	Awarie systemu informatycznego	IV.6	Dostęp dla niepełnosprawnych	Częściowo 8

Czynnik	Klienci	Pracownicy		Numer odpowiednika czynnika klientów dla pracowników	
	Numery pytań w ankiecie najbardziej związane z danymi czynnikiem	Możliwa interpretacja	Numery pytań w ankiecie najbardziej związane z danymi czynnikiem		Możliwa interpretacja
10			IV.3	Dostęp do toalety	–
11			DEP.3	Trzymanie się ustalonych warunków lokat	–
12			IV.2, V.3	Lokalizacja i możliwość załatwienia spraw na miejscu	–
13			III.2	Godziny otwarcia oddziału	–

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet klientów i pracowników z 24 oddziałów bankowych.

Jak można zauważyć, istnieją trzy grupy czynników, to jest: występujące w obu grupach (zbieżne), charakterystyczne tylko dla klientów zewnętrznych i charakterystyczne tylko dla pracowników. Ponadto niektóre zmienne występują w innych związkach, co może oznaczać, że są postrzegane w innym kontekście. Na przykład awarie systemu informatycznego stanowiły czynnik samodzielny dla klientów, lecz powiązany z problemami wewnętrznej organizacji oddziału przez pracowników.

Pierwsza grupa obejmuje pytania, dotyczące: wyglądu i zachowania pracowników, dostępności informacji o produktach banku, oceny oferty i możliwości stosowania kart płatniczych, udogodnień polegających na możliwości skorzystania z telefonu czy toalety, oraz trudności technicznych przy realizacji usługi. To, co wydaje się cechować wymienioną grupę czynników, to stosunkowo obiektywny charakter zmiennych, niezależny od posiadania lub nie, wiedzy o funkcjonowaniu banku.

Druga grupa jest szczególnie interesująca, ponieważ obejmuje wymiary jakości, które nie są tak samo postrzegane przez klientów i pracowników. Są to: łatwość dostępu do pracowników, uwzględnianie sugestii klientów, docenianie ich lojalności i ważności spraw, które załatwiają, reaktywność, rzetelność i uczciwość postępowania wobec klienta (czynnik 5 u klientów). Można powiedzieć, że klienci oczekują, iż będą inaczej traktowani, jeśli są związani z danym bankiem od dawna, a ich sprawa jest relatywnie ważna. Należy też sądzić, iż oczekują reagowania na zgłaszane sugestie i opinie. Jednocześnie ważna jest dla nich rzetelność, polegająca na informowaniu o rzeczywistych kosztach kredytu, czy trzymaniu się ustalonych warunków prowadzenia lokat. Wydaje się, że zmiany oferty bankowej są postrzegane przez klientów jako zbyt odhumanizowane. Być może pożądanym byłoby zwrócenie większej

uwagi na tłumaczenie niekorzystnych zmian klientom, ponieważ dla części z nich pracownicy są postrzegani bardziej jako przeciwnicy niż partnerzy.

W tym kontekście jest interesujące, że pracownicy zwracają też uwagę na uczciwość czy reaktywność, ale widzą to bardziej analitycznie (czynniki 6 i 11 u pracowników), jako elementy związane z wyjaśnianiem niejasności czy nieporozumień, oraz trzymaniem się ustalonych warunków kontraktów. Widać także wyraźne nakierowanie na realizację funkcji, a nie obsługę klientów, o czym świadczy na przykład połączenie w jednej grupie pytań dotyczących kredytów. Ten punkt widzenia wyraźnie nie jest podzielany przez klientów banku. Symptomatyczne jest także niedostrzeganie problemu dostępu do pracowników przez samych pracowników.

Trzecia grupa to czynniki typowe dla pracowników, lecz nieobecne w opiniach klientów. Oprócz grupy obsługi działalności kredytowej, połączonej z możliwościami dokonywania rozliczeń poza placówką, wiele mówiące jest pojawienie się dwóch bardzo nietypowych czynników, które jak przypuszczamy, należy wiązać z wewnętrzną organizacją oddziału oraz komunikacją wewnątrz organizacji. Ten pierwszy czynnik jest związany przede wszystkim z pytaniami o dostępność telefoniczną oddziału, awarie systemu informatycznego i oznakowanie wewnętrzne placówki, drugi natomiast z czasem zakładania lokat, możliwościami skorzystania z telefonu i dostępnością kierownika placówki. Prawdopodobnie czynniki te stanowią odzwierciedlenie złej organizacji pracy i kłopotów z porozumiewaniem się pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Oczywiście elementy te nie mogą przejawiać się na zewnątrz w sposób bezpośredni, co może tłumaczyć, dlaczego na przykład klienci widzą awarie systemu informatycznego, podczas gdy pracownicy widzą w tym przypadku także kłopoty ze złym przepływem informacji, złą organizację pracy czy problemy techniczne.

Oprócz tego pracownicy wskazują też na problemy związane z lokalizacją placówki, czasem jej otwarciem, możliwościami skorzystania z toalety czy dostępem oddziału dla osób niepełnosprawnych. Sądzić należy, że problemy te są rozpatrywane pod innym kątem przez klientów niż pracowników, ponieważ ci pierwsi patrzą na wszystkich przychodzących do oddziału, drudzy natomiast patrzą tylko z punktu widzenia własnej osoby. Oznaczać to może, że próba klientów jest obciążona, w tym sensie, że z placówki korzystają tylko tacy klienci, którym odpowiada czas pracy oddziału czy istniejące w nim udogodnienia. Pewną przesłanką, że tak jest w istocie, może być łączne rozpatrywanie przez klientów pytań o możliwości skorzystania z telefonu czy toalety, które z kolei przez pracowników są traktowane odrębnie.

4. Podsumowanie

W świetle przytoczonych rezultatów analizy czynnikowej, hipoteza o zbieżności ocen jakości klientów i pracowników bankowych wydaje się mało prawdopodobna. Jedynie w przypadku czynników, na które nie oddziałuje wiedza o funkcjonowaniu oddziału bankowego, są widoczne te same wzorce zachowania.

wań. Opinie pracowników wydają się nie doceniać kwestii kontaktu z klientami, rzetelności i aprecjacji istniejących relacji banku z klientem. W przeciwieństwie do tego klienci nie dostrzegają problemów wewnętrznego funkcjonowania oddziału. Dodatkowo oceny pracowników są bardziej skoncentrowane na konkretach i zadaniach, podczas gdy jakość postrzegana przez klientów ma bardziej nieostry charakter i wyraźnie wskazuje na potrzebę bezpośrednich relacji z pracownikami, zwłaszcza gdy działania realizowane w banku podważają wiarę w jego rzetelność. Przy okazji jest też widoczne, że wymiary jakości usług bankowych mają swój specyficzny charakter, który wymaga wstępnego wyselekcjonowania pytań ankietowych najlepiej opisujących czynniki oddziałujące na postrzeganie jakości.

Bibliografia

- Aldlaigan A.H., Buttle F.A., 2002, *SYSTRA-SQ: a new Measure of Bank Service Quality*, „International Journal of Service Industry Management”, t. 13, nr 4, s. 362–381.
- Athanassopoulos A. D., 1997, *Service Quality and Operating Efficiency Synergies for Management Control in the Provision of Financial Services: Evidence from Greek Bank Branches*, „European Journal of Operational Research”, t. 98, s. 300–313.
- Avkiran N.K., 1994, *Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking*, „International Journal of Bank Marketing”, t. 12, nr 6, s. 10–18.
- Avkiran N.K., 1999, *Quality Customer Service Demands Human Contact*, „International Journal of Bank Marketing”, t. 17, nr 2, s. 61–71.
- Bahia K., Nantel J., 2000, *A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality in Banks*, „International Journal of Bank Marketing”, t. 18, nr 2, s. 84–91.
- Bennett P.D., 1985, *Marketing*, McGraw Hill Book, New York.
- Berry L.L., Zeithaml V.A., Parasuraman A., 1985, *Quality counts in services, too*, „Business Horizons”, maj–czerwiec, s. 44–52.
- Brown S.W., Swartz T.A., 1989, *A Gap Analysis of Professional Service Quality*, „Journal of Marketing”, t. 53, kwiecień, s. 92–98.
- Cândido C.J.F., Morris D.S., 2000, *Charting Service Quality Gaps*, „Total Quality Management & Business Excellence”, t. 11, nr 4/5&6, s. S463–S472.
- Cronin J. J., Taylor S. A., 1992, *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing”, t. 56, lipiec, s. 55–68.
- Garczarczyk J., 2004a, *Model jakości usług finansowych w Polsce*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Garczarczyk J., 2004b, *Metodologia badań nad jakością w sektorze usług finansowych*, Materiały konferencyjne: „Jakość a konkurencyjność banków”, Warszawa 14.09.
- Harasim J., 2003, *Jakość jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, materiały pokonferencyjne „Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych” pod redakcją prof. dr hab. J. Garczarczyka, Poznań-Puszczykowo, 4–5 czerwca.
- Headley D.E., Choi B., 1992, *Achieving Service Quality Through Gap Analysis and the Basic Statistical Approach*, „The Journal of Services Marketing”, t. 6, nr 1, zima, s. 5–14.
- Hubbert A., Sehorn A.G., Brown S.W., 1995, *Service Expectations: the Consumer Versus the Provider*, „International Journal of Service Industry Management”, t. 6, nr 1, s. 6–21.

- Jackson W., 1974, *Commercial banking performance and structure: A factor analysis approach*, „Working Paper 74-5”, Federal Reserve Bank of Richmond.
- Johnston R., 1997, *Identifying the Critical Determinants of Service Quality in Retail Banking: Importance and Effect*, „International Journal of Bank Marketing”, t. 15, nr 4, s. 111–116.
- Johnston R., 1995, *The Determinants of Service Quality. Satisfiers and Dissatisfiers*, „International Journal of Service Industry Management”, nr 5, s. 53–71.
- Kettinger W.J., Lee Ch.C., 1995, *Exploring a „Gap” Model of Information Services Quality*, „Information Resources Management Journal”, t. 8, nr 3, s. 5–16.
- Kobylińska A., 2003, *Postrzeganie jakości usługi bankowej w Polsce w kontekście modelu SERVQUAL*, materiały pokonferencyjne „Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych” pod redakcją prof. dr hab. J. Garczarczyka, Poznań-Puszczykowo, 4–5 czerwca.
- Kotler P., 1984, *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Lambert D.M., Marmorstein H., Sharma A., 1990, *The Accuracy of Salesperson’s Perceptions of their Customers: Conceptual Examination and an Empirical Study*, „The Journal of Personal Selling & Sales Management”, t. 10, zima, s. 1–9.
- Lewis R.C., Klein D.M., 1987, *The Measurement of Gaps in Service Quality*, w: J.A. Czepiel, C. Congram, S. James, *The Service Challenges: Integrating for Competitive Advantage*, American Marketing Association, Chicago, s. 33–38.
- Luk S.T.K., Layton R., 2002, *Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers*, „The Service Industries Journal”, t. 22, nr 2, kwiecień, s. 109–128.
- Mels G., Boshoff Ch., Nel D., 1997, *The Dimensions of Service Quality: The Original European Perspective Revisited*, „The Services Industries Journal”, t. 17, nr 1, s. 173–189.
- Nicholls R.F., 1994, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Olympus, Warszawa.
- O’Connor S.J., Trinh H.Q., Shewchuk R.M., 2001, *Perceptual Gaps in Understanding Patient Expectations for Health Care Service Quality*, „Quality Management in Health Care”, t. 9, nr 2, zima, s. 26–42.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L., 1985, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, t. 49, jesień, s. 41–50.
- Pluta-Olearnik M., 1999, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa.
- Roth A.V., Chase R.B., Voss C., 1997, *Service in US Report*, Severn Trend Plc, UK Government Department of Trade and Industry, Department of National Heritage, UK.
- Rummel R., 1970, *Understanding factor analysis*, podsumowanie z *Applied Factor Analysis*, Evanston, ILL: Northwestern University Press, www.hawaii.edu/powerkills/.
- Schneider B., Bowen D.E., 1985, *Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension*, „Journal of Applied Psychology”, t. 70, nr 3, sierpień, s. 423–433.
- Schneider B., 1980, *The Service Organization: Climate is Crucial*, „Organizational Dynamics”, jesień, s. 52–65.
- Sharma A., Lambert D.M., 1991, *Using Salespeople to Collect Customer Service Information*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, t. 21, nr 6, s. 27–31.
- Skikiewicz R., 2003, *Zmiany w jakości usług bankowych w Polsce w latach 1999–2003*, materiały pokonferencyjne „Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych”

wych” pod redakcją prof. dr hab. J. Garczarezyka, Poznań-Puszczykowo, 4–5 czerwca.

Soteriou A., Zenios S. A., 1999, *Operations, Quality, and Profitability in the Provision of Banking Services*, „Management Science”, t. 45, nr 9, wrzesień, s. 1221–1238.

Strub P.J., Herman S.J., 1993, *Can the Sales Force Speak for the Customer?*, „Marketing Research”, t. 5, nr 4, jesień, s. 32–35.

Sureshchandar G.S., Rajendran Ch., Anatharaman R.N., 2002, *Determinants of Customer-Perceived Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach*, „The Journal of Services Marketing”, t. 18, nr 1, s. 9–32.

Szala M., Chodyński A., 2002, *Jakość procesów operacyjnych w banku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 7 (630), s. 47–53.

A b s t r a c t **Difference in the perception of the quality of bank services between the clients and the employees of commercial banks**

A

The banks, in aspiring after offering the highest level service quality, can test the perception of this quality through polls among both their clients and their own employees. This paper is aimed at verifying the proposition about the identity of assessment of the service quality as perceived by the above two groups of persons polled. To solve the thus formulated problem, the factor analysis method as well as the data from questionnaires, all containing the same set of questions, addressed to the bank's employees and clients, were used. It turned out that some quality dimensions were equally perceived in the case of both the groups but, at the same time, some meaningful differences appeared. The employees, in general, differently perceived certain groups of questions, this probably resulting from their better knowledge of the bank's mode of operation. In addition, in their answers a certain reference to internal situation in the given bank's branch could be observed, which was absent in the quality assessments gathered among the clients. Whereas, among the consumers of services a greater importance was attached to the bank's reliability and the history of the client's earlier contacts with the bank. This means that the exclusive use of employee polls is, in a certain way, imperfect, since it permits better to spot the problems of organization and management at the bank branch level, but at the same time to an insufficient degree recommends the way of treating the client by the bank.