

Bankkunders upplevelser av servicekvalitet

Christer Strandberg, Olof Wahlberg och Peter Öhman

Kunders upplevelser av servicekvalitet har stor betydelse för bankers konkurrensförmåga. Christer Strandberg, Olof Wahlberg och Peter Öhman vid CER har i denna studie analyserat den servicekvalitet som kunder med privata förmögenheter på mellan 1 och 10 miljoner kronor upplever att de får under och i anslutning till sina rådgivningsmöten i en av de stora svenska affärsbankerna. Resultaten pekar på att vissa förbättringar kan göras på ett generellt plan, men också på att detta segment av kunder karaktäriseras av stor heterogenitet. Det senare ställer krav på lyhördhet och anpassningsförmåga hos de rådgivare som sköter kundkontaktarna. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "Challenges in serving the mass affluent segment: bank customer perceptions of service quality" (Strandberg, Wahlberg och Öhman, 2012).

Inledning och syfte

Kunders upplevelser av hög servicekvalitet ses ofta som en förutsättning för kundtillfredsställelse, kundlojalitet och lönsamhet.¹ Inom den finansiella sektorn har konkurrensen intensifierats och allt fler banker satsar ökade resurser på lönsamma kundsegment. Ett sådant segment är "the mass affluent segment", som omfattar privatpersoner med förmögenheter på mellan 1 och 10 miljoner kronor.

Kontakterna med kunderna i detta segment sköts normalt av personliga rådgivare, vilka ger kunderna råd om placeringar och andra finansiella tjänster ansikte mot ansikte i personliga möten. Att kunderna upplever hög servicekvalitet under och i anslutning till dessa rådgivningsmöten är av avgörande betydelse för möjligheten att upprätthålla och utveckla relationerna med kunderna. Syftet med denna studie var att beskriva och analysera hur servicekvaliteten upplevs bland bankkunder i "the mass affluent segment".

Vald modell

En dominerande modell i forskningen om servicekvalitet är den s.k. SERVQUAL modellen, som identifierar ett antal centrala attribut för kvalitetsupplevelser.² En annan modell som fokuserar på servicekvalitet har presenterats av Grönroos.³ Den modellen består av funktionell kvalitet ("hur"), teknisk kvalitet ("vad") och servicescape ("var"). Jämfört med SERVQUAL modellen har Grönroos modell ett bredare perspektiv eftersom funktionell kvalitet är liktydigt med de kvalitetsattribut som innefattas i SERVQUAL modellen.

¹ Cronin och Taylor (1992).

² Parasuraman et al. (1985).

³ Grönroos (1990).

En kritik som riktas mot ovanstående modeller är antagandet om att det föreligger en linjär och symmetrisk relation mellan kvalitetsattribut och upplevd servicekvalitet. En sådan relation kan uppfattas som orealistisk och leda till att företagsledningar både drar felaktiga slutsatser och vidtar felaktiga åtgärder.⁴ Det kan således vara mer fruktbart att istället beskriva en relation som icke-linjär och asymmetrisk. En kvalitetsmodell som gör detta, men som ännu inte fått så stor genomslagskraft i litteraturen, är Kano-modellen.⁵ Den modellen delar in kvalitetsattributen i följande fyra kategorier;

- "Tagna-för-givet": I den här kategorin uppstår missnöje om nivån upplevs som oacceptabel, men kunderna blir inte nöjda om tjänsten utförs på ett mer än tillfredsställande sätt.
- "Proportionella": Här ökar nöjdheten ju bättre något utförs och på motsvarande sätt minskar nöjdheten ju sämre tjänsten utförs.
- "Delighters": Här skapas extrem nöjdhet om tjänsten utförs, men kunderna blir inte besvikna om tjänsten inte utförs.
- "Neutrala": Med detta avses tjänster som kunderna är likgiltiga inför.

Budskapet är att en organisation behöver identifiera vilka kvalitetsattribut som hör till vardera av dessa kategorier och sedan investera i de attribut som har störst möjlighet att resultera i kundtillfredsställelse.

De kvalitetsattribut som användes i den här redovisade studien kan relateras till Grönroos indelning i funktionell kvalitet, teknisk kvalitet och servicescape.⁶ Vi identifierade dessa attribut i samråd med erfarna rådgivare samt kunder i "the mass affluent segment".

- Funktionella kvalitetsattribut:
 - Personifiering och kundanpassning: Dessa båda attribut handlar om att kunden får uppmärksamhet och behandlas som en unik person av den personliga rådgivaren.
 - Serviceorientering: Det är viktigt att rådgivaren lyssnar på kundens önskemål och ger råd som ligger i kundens och inte primärt i bankens intresse. En personlig rådgivare har även till uppgift att sälja tjänster, men det gäller att försäljningen sker med kundens bästa för ögonen. En annan del i serviceorienteringen är att rådgivaren är lätt att komma i kontakt med.

⁴ Eskildsen och Kristensen (2006).

⁵ Kano et al. (1984).

⁶ Grönroos (1990).

- Förtroende och konfidentialitet: Förtroende är grundläggande för långsiktiga relationer och inte minst är förhållandet att kundens uppgifter hanteras konfidentiellt viktigt för förtroendet.
- Tekniska kvalitetsattribut:
 - Professionalism och detaljerad kunskap: Det ligger i sakens natur att den personliga rådgivaren är professionell och har ingående kunskap om olika finansiella tjänster.
 - Ekonomiskt utfall: Det ekonomiska utfallet, både i termer av avkastning på placerat kapital och storleken på avgifterna, är ett avgörande kvalitetsattribut.
 - Tjänsteportföljens bredd: Ju större produktportfölj som erbjuds, desto större är möjligheten att designa en produktportfölj som är anpassad till individuella önskemål.
- Servicescape:
 - Fysisk omgivning: Rådgivningsmötena äger i regel rum i en banklokal. Av betydelse kan vara att banklokalen och den personliga rådgivaren är lättillgängliga samt att rådgivningsmötena sker ostört.
 - Social omgivning: Även om kunden träffar sin personliga rådgivare, kommer kunden ofta även i kontakt med andra i banken som kan bidra till den upplevda servicekvaliteten.
 - IT-omgivning: För att underlätta rådgivningen kan rådgivaren utnyttja olika IT-system, till exempel för att visa hur olika placeringsalternativ har utvecklats generellt respektive specifikt för kundens engagemang i banken.

Tillvägagångssätt

I denna studie samlade vi in och analyserade data från en av de fyra stora affärsbankerna i Sverige med fokus på bankkunder hemmahörande i Medelpad. I samarbete med den regionala bankledningen valde vi slumpmässigt ut 479 kunder ur bankens kundregister. Under mars och april 2011 genomfördes en web-baserad enkätundersökning. Det totala antalet besvarade och användbara enkäter uppgick till 113, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 24 procent (vilket är jämförbart med liknande studier i andra länder). En bortfallsanalys visade att sent inlämnade enkätsvar inte skiljde sig märkbart från tidigt inlämnade, vilket brukar tas som en indikation på att de som besvarat enkäten inte nämnvärt skiljer sig från dem som inte svarat.⁷ Enkätsvaren analyserades med hjälp av Kano-modellen, vilket innebär att de olika attributen hänfördes till någon av modellens fyra kategorier utifrån respondenternas svar.

⁷ Larson och Catton (1959).

Vissa tydliga mönster framträder

Resultaten visar att det finns vissa mönster bland bankkunderna i det undersökta segmentet. De viktigaste resultaten på ett generellt plan kan sammanfattas i följande tre punkter:

- De finansiella utfallen är allra viktigast

Absolut viktigast för den upplevda servicekvaliteten är de finansiella utfallen av de tjänster och produkter som erbjuds av rådgivaren och därmed av banken. Både avkastningen och avgifternas storlek har en tydlig proportionell karaktär.

- Rådgivarnas professionalism tas för given.

Tio av de kvalitetsattribut som mättes tillhörde kategorin tagna-för-givet. Fyra av dessa är relaterade till professionalism och detaljerad kunskap. Detta framstår som något som kunderna förutsätter och som riskerar att leda till missnöje om den personliga rådgivaren inte upplevs hålla en acceptabel nivå.

- Kunderna önskar individuell uppmärksamhet

Tas för givet gör även att kundens unika situation beaktas, att kundens engagemang i banken uppdateras och att han eller hon har möjlighet att ångra sig. Till kategorin proportionella kvalitetsattribut hör kundorienterad rådgivning samt att rådgivaren tar hänsyn till kundens önskemål om och när problem uppstår. Likaså att rådgivaren inte låter något annat avbryta rådgivningen, ger kunden möjlighet att påverka vad som tas upp under rådgivningsmötena samt ger möjlighet till reflektion under mötena. Sammantaget tycks ett tydligt fokus på kunden som individ påverka servicekvaliteten. Ju tydligare fokus desto högre blir den upplevda kvaliteten. Däremot verkar det vara likgiltigt om rådgivaren visar att han eller hon känner till kundens familjesituation, hobbies etc.

En enda delight identifierades i undersökningen och denna – att rådgivaren tar kontakt med kunden och ber att han eller hon förbereder sig inför mötet – kan kopplas till en önskan om individuell uppmärksamhet. På en generell nivå är detta något som kan ge extra stimulans till kvalitetsupplevelsen och i förlängningen leda till konkurrensfördelar för banken.

Vidare visar resultaten att tillgängligheten och den omgivande miljön är av betydelse. Att rådgivaren är lättillgänglig, att mötestiderna passar kundens önskemål, att det är lätt att ta sig till platsen för rådgivningen är således viktiga attribut för kundens upplevelse av servicekvaliteten. Att kunden upplever att atmosfären i banken är varm och trevlig samt att faciliteterna under rådgivningsmötena är tilltalande, bidrar också till en positiv servicekvalitet.

Varken rådgivningens "kringaktiviteter" eller tjänsteportföljens bredd förefaller vara särskilt viktiga. Aktiviteter som att rådgivaren informerar om nya produkter samt inbjuder till informationsträffar med experter kategoriseras som neutrala och är därför av liten betydelse för den upplevda servicekvaliteten. Hur bred tjänsteportfölj som kunden har möjlighet att välja ur verkar inte heller vara viktigt för servicekvaliteten.

Kundsegmentet kännetecknas av heterogenitet

När enkätsvaren analyserades på individnivå framträdde en anmärkningsvärt stor heterogenitet i det undersökta kundsegmentet. För hälften av attributen blev de fyra kategorierna relativt jämnstora, dvs. cirka en fjärdedel av respondenterna betraktade ett attribut som taget-för-givet medan resterande respondenter fördelade sig relativt jämt mellan kategorierna proportionella, delighters och neutrala. För endast sex av de 36 undersökta kvalitetsattributen identifierades samma kategoritillhörighet av mer än 60 procent av respondenterna. En annan, något oväntad, iakttagelse är att förhållandevis många respondenter kan betrakta ett attribut som en delighter, samtidigt som nästan lika många kan se det som ett neutralt attribut. Detta fenomen visade sig förekomma i sex fall.

Tar man hänsyn till traditionella demografiska variabler som kön, ålder och utbildning framträder vissa skillnader. Det gäller framför allt ifråga om vikten av att kontakter tas mellan rådgivningsmötena. Yngre och äldre verkar uppfatta dessa kontakter som ett neutralt attribut, medan övriga ser det som en delighter. Kvinnor tenderar att vara likgiltiga inför om kontakter tas mellan rådgivningsmötena eller inte, medan männen verkar uppskatta dessa kontakter. I det stora hela kvarstår dock bilden av en stor heterogenitet i synen på vad som skapar servicekvalitet.

Slutdiskussion

På lång sikt antas hög servicekvalitet resultera i kundtillfredsställelse, kundlojalitet och lönsamhet. Eftersom de finansiella konsekvenserna är allra viktigast för den upplevda servicekvaliteten måste såväl rådgivare som banken i stort kontinuerligt arbeta för att förbättra tjänsternas ekonomiska utfall. På ett övergripande plan pekar resultaten även på att en bank kan skapa en konkurrenskraftig servicekvalitet genom att (i) hålla attribut som tas för givna på en acceptabel nivå, men inte mer än så, (ii) investera i proportionella attribut så mycket det finns utrymme för, (iii) krydda den service som ges med olika delighters, samt (iv) undvika att slösa resurser på neutrala attribut som kunderna ändå inte uppskattar.

I övrigt visar den heterogenitet som observerades när respondenternas enkätsvar analyserades att en enhetlig servicestrategi är svår att genomföra eftersom inga

lösningar passar för alla kunder. Heterogeniteten tyder på att det finns en betydande variation i hur bankkunderna uppfattar olika kvalitetsattribut och denna variation går inte att förklara med traditionella demografiska variabler. Det undersökta kundsegmentet förefaller med andra ord vara sammansatt av individer med varierande syn på vad som är betydelsefullt under och i anslutning till rådgivningsmötena. De personliga rådgivarnas förmåga att anpassa rådgivningen till enskilda kunder och deras önskemål tycks således vara A och O för bankens framgång i "the mass affluent segment". Genom att investera i rådgivarna och utveckla deras förmågor i dessa avseenden kan kundtillfredsställelsen och kundlojaliteten öka och därmed kan banken stärka sin konkurrensförmåga.

Referenser

Cronin, J. J. och Taylor, S. A. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension". *Journal of Marketing*, Vol. 56, Nr. 3, s. 55-68.

Eskildsen, J. K. och Kristensen, K. (2006), "Enhancing importance: performance analysis". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, Nr. 1, s. 40-60.

Grönroos, C. (1990), "The past, present and future of customer access centers". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11, Nr. 2, s. 120-130.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. och Tsuji, S. (1984), "Attractive quality and must-be quality". *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, Nr. 2, s. 39-48 (in Japanese).

Larson, R. och Catton, W. Jr. (1959), "Can the mail-back bias contribute to study's validity?". *American Sociological Review*, Vol. 24, Nr. 2, s. 243-245.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. och Berry, L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *The Journal of Marketing*, Vol. 49, Nr. 4, s. 41-50.

Strandberg, C., Wahlberg, O. och Öhman, P. (2012), "Challenges in serving the mass affluent segment: Bank customer perceptions of service quality". *Managing Service Quality*, Vol. 22, Nr. 4, s. 359-385.