

Klienters upplevelser av servicekvalitet i revisionsbranschen

Jenny Berglund och Peter Öhman

Servicekvaliteten har stor betydelse för revisionsbyråers konkurrensförmåga, inte minst efter revisionspliktens avskaffande. Jenny Berglund och Peter Öhman vid CER har i denna studie analyserat vilken servicekvalitet som klienter till en av de stora svenska revisionsbyråerna upplever att de får. Resultaten pekar på att revisionsbyråns klienter är svåra att överraska och att servicen i vissa avseenden kan behöva förbättras. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den prisbelönta magisteruppsatsen "Kundorienterad service i revisionsbranschen: Kundernas uppfattning om servicekvalitet" (Berglund, 2012).

Inledning

Efter avskaffandet av revisionsplikten måste revisionsbyråerna i större utsträckning än tidigare anpassa sitt utbud till klienternas efterfrågan. Andra tjänster än revision har därmed fått allt större betydelse.¹ Revisionspliktens avskaffande har också lett till ett ökat intresse för kvaliteten på den service som revisionsbyråerna ger. Servicekvalitet är således ett vidare begrepp än revisionskvalitet eftersom servicen är kopplad till samtliga tjänster som levereras.

Förväntningarna och kraven på servicekvalitet förändras ständigt.² Något som upplevs positivt idag kan tas för givet imorgon.³ Dessutom tenderar olika individer att uppfatta servicekvalitet på olika sätt. Det finns därför goda skäl för revisionsbyråerna att erbjuda en service som uppfattas som tillfredsställande eller mer än tillfredsställande.⁴ Det är också viktigt att revisionsbyråerna löpande uppdaterar sig om hur klienterna ser på olika serviceattribut.⁵

Traditionellt sett har man antagit att det finns ett linjärt samband mellan attributen för servicekvalitet och kundtillfredsställelse. Samtidigt har det visat sig att linjära samband ibland ger en förenklad bild av komplexa fenomen.⁶ Kano-modellen har visat sig vara användbar för att kartlägga olika attribut för servicekvalitet med den utgångspunkten att det även kan råda icke-linjära samband. I den modellen delas attributen in i olika kategorier beroende på vilken effekt respektive attribut för servicekvalitet har på kundtillfredsställelsen.⁷

¹ Yang (2011).

² Parasuraman et al. (1985).

³ Yang (2011).

⁴ Ismail et al. (2006); Cameran et al. (2010).

⁵ Yang (2011).

⁶ Strandberg et al. (2012).

⁷ Kano et al. (1984).

Syfte och tillvägagångssätt

Syftet med denna studie var att kartlägga 17 serviceattribut enligt Kano-modellens kategorier och att rangordna dessa efter hur viktiga de anses vara för kundtillfredsställelsen för att därigenom kunna analysera hur klienterna uppfattar servicekvalitet i revisionsbranschen. Ett underliggande syfte var att kartlägga och analysera eventuella skillnader i uppfattningar mellan klientgrupper respektive enskilda klienter.

För att uppnå syftet skickades en webbenkät ut till klienter (företagskunder) tillhörande tre kontor vid en stor svensk revisionsbyrå. Enkäten gick ut våren 2012 och följdes av flera påminnelser. Vi fick in 88 svar, vilket ger en svarsfrekvens på 20 procent. En bortfallsanalys visade att sena svar inte skiljde sig nämnvärt från tidiga, vilket anses vara ett tecken på att uppfattningarna bland dem som besvarat enkäten inte på något avgörande sätt skiljer sig från uppfattningarna bland dem som inte svarat.⁸ Den låga svarsfrekvensen gör ändå att resultaten bör tolkas med viss försiktighet.

Vald modell

Till följd av kritiken mot modeller som förutsätter en linjär relation mellan serviceattribut och upplevd kvalitet⁹ så valde vi att utgå från en modell som tar hänsyn till att även icke-linjära samband kan förekomma. Beroende på hur respondenterna svarar på enkätfrågorna delar Kano-modellen in serviceattributen i fyra kategorier.¹⁰ T = attribut som tas för givna: här uppstår missnöje om nivån upplevs som oacceptabel, men klienterna blir inte nöjdare om tjänsten utförs på ett mer än tillfredsställande sätt. P = attribut som är proportionella: här ökar nöjdheten ju bättre tjänsten utförs och minskar ju sämre den utförs. G = attribut som är glädjespridande: här skapas stor nöjdhet om tjänsten utförs, men klienterna blir inte besvikna om tjänsten inte utförs. N = attribut som är neutrala: här avses tjänster som klienterna är likgiltiga inför. Frekvensen i respondenternas svar bestämmer vilken kategori ett serviceattribut tillhör. Högst procentsiffra avgör.¹¹

Respondenternas svar kan även hänföras till två andra kategorier. O = attribut som är omvända: här skapas missnöje om tjänsten utförs och tillfredsställelse om den inte utförs. F = attribut som är frågetecken: här kan attributet inte förklaras genom svaren på frågorna eftersom de är motsägelsefulla, vilket innebär att frågor kan ha missuppfattats. Dessa båda kategorier brukar exkluderas i analysarbetet.¹²

⁸ Larson och Catton (1959).

⁹ Eskildsen och Kristensen (2006); Strandberg et al. (2012).

¹⁰ Kano et al. (1984).

¹¹ Kano et al. (1984).

¹² Kano et al. (1984); Yang (2011); Strandberg et al. (2012).

Kano-modellens budskap är att revisionsbyråer i likhet med andra organisationer behöver identifiera vilka serviceattribut som hör till vilken kategori och sedan satsa mest på de attribut som har störst möjlighet att resultera i ökad kundtillfredsställelse.

Resultat

Resultaten visar att klienterna har höga förväntningar på sin revisionsbyrå och att de är svåra att tillfredsställa. Som framgår av Tabell 1 tar majoriteten av klienterna de flesta av de undersökta serviceattributen för givna. Det var bara ett av de tio attribut som tas för givna – ”medarbetarnas kunskap om klientens företag” (attribut nr 8) – som inte uppfattades så av mer än 50 procent av respondenterna, utan av 44 procent. Det stora antalet serviceattribut inom denna kategori avviker från resultatet i en annan, liknande studie inom revisionsbranschen. Där klassades de flesta attribut som proportionella och endast ett fåtal som tagna för givna.¹³

Av tabellen framgår även att fem attribut kategoriserades som proportionella och två som neutrala. Anmärkningsvärt är att inget attribut föll ut som glädjespridande.

Tabell 1: Serviceattributen fördelade på olika kategorier

	T	P	G	N	O	F
1. Vänligt bemötande	51,7%	43,8%	2,2 %	1,1 %	-	1,1 %
2. Hänvisad till mest lämpad person	68,5%	23,6%	1,1 %	5,6 %	1,1 %	-
3. Effektiv och tydlig information	59,6%	37,1%	1,1 %	2,2 %	-	-
4. Undviker att tala i facktermer	19,1%	46,1%	7,9 %	23,6%	-	3,4 %
5. Håller utlovade tidpunkter	78,7%	16,9%	1,1 %	2,2 %	-	1,1 %
6. Tar hänsyn till specifika behov	39,3%	40,4%	6,7 %	13,5%	-	-
7. Låter inte annat störa	62,9%	21,3%	4,5 %	9,0 %	-	2,2 %
8. Kunskap om klientens företag	44,3%	33,0%	8,0 %	14,8%	-	-
9. Kunskap om klientens bransch	25,0%	29,5%	23,9%	21,6%	-	-
10. Goda fackkunskaper	80,7%	12,5%	1,1 %	5,7 %	-	-
11. Ger råd som skapar mervärde	25,0%	53,4%	13,6%	8,0 %	-	-
12. Förstår klientens utmaningar	28,4%	52,3%	8,0 %	11,4%	-	-
13. Inger förtroende	56,8%	37,5%	1,1 %	4,5 %	-	-
14. Kommer ihåg personliga intressen	8,0 %	8,0 %	14,8%	68,2%	1,1 %	-
15. Stort utbud av tjänster	11,4%	18,2%	12,5%	56,8%	1,1 %	-
16. Bra internt arbete	62,5%	10,2%	2,3 %	25,0%	-	-
17. Valuta för pengarna	75,0%	20,5%	-	4,5 %	-	-

T = tas för givna, P = proportionella, G = glädjespridande, N = neutrala, O = omvända och F = frågetecken.

¹³ Yang (2011).

Vid en närmare analys visar det sig att fyra av de 17 undersökta serviceattributen inte nådde upp till 50 procent i någon kategori. Attribut nr 8 är redan nämnt och samma förhållande gäller för det proportionella attributet "medarbetarna undviker att tala i facktermer" (nr 4). Ännu mer belysande är de två återstående exemplen. En skillnad på en knapp procentenhet gör att "medarbetarnas visade hänsyn till klienternas specifika behov" (nr 6) kategoriserades som ett proportionellt attribut istället för som taget för givet. Avseende "medarbetarnas kunskap om klientens bransch" (nr 9) är respondenternas uppfattningar vitt skilda. Detta är också det enda attribut som var i närheten av att klassas som glädjespridande när svaren analyserades för alla respondenter som helhet.

Tabell 2 visar hur viktiga de undersökta serviceattributen är i klienternas ögon. Medelvärden anges dels för attributen i respektive kategori, dels för kategorierna. Som framgår uppfattar klienterna att de viktigaste attributen är de som tas för givna. Medelvärdet för dessa är 6,33 på en sjugradig skala.

Tabell 2: Serviceattributen fördelade på kategorier och rangordnade efter vikt

Kategori	Attribut		Medelvärde för attributet	Medelvärde för kategorin
Tas för givna	17. Valuta för pengarna	T	6,84	6,33
	13. Inger förtroende	T	6,67	
	10. Goda fackkunskaper	T	6,61	
	5. Håller utlovade tidpunkter	T	6,49	
	3. Effektiv och tydlig information	T	6,41	
	2. Hänvisad till mest lämpad person	T	6,39	
	1. Vänligt bemötande	T	6,13	
	7. Låter inte annat störa	T	5,98	
	8. Kunskap om klientens företag	t	5,98	
	16. Bra internt arbete	T	5,84	
Proportionella	11. Ger råd som skapar mervärde	P	6,29	5,8
	12. Förstår klientens utmaningar	P	5,95	
	6. Tar hänsyn till specifika behov	p	5,8	
	4. Undviker att tala i facktermer	p	5,6	
	9. Kunskap om klientens bransch	p	5,34	
Neutrala	15. Stort utbud av tjänster	N	4,75	4,1
	14. Kommer ihåg personliga intressen	N	3,45	

T = attribut som tas för givet enligt mer än 50 % av respondenterna, t = attribut som tas för givet enligt mindre än 50 % av respondenterna, P = proportionellt attribut enligt mer än 50 % av respondenterna, p = proportionellt attribut enligt mindre än 50 % av respondenterna, N = neutralt attribut enligt mer än 50 % av respondenterna.

Totalt har åtta serviceattribut ett medelvärde på över 6 och 15 attribut ett medelvärde på över 5. Detta är i linje med en annan, liknande studie inom revisionsbranschen,

där 25 av 28 undersökta attribut hade ett medelvärde på 4 eller mer på en skala från 1 till 5.¹⁴ Enligt vår studie upplevs attributet "valuta för pengarna" (nr 17) vara det viktigaste. Det indikerar att revisionsbyrån först och främst bör prioritera att detta attribut når en acceptabel nivå då det tas för givet av 75 procent av respondenterna. Resultatet går delvis emot en studie som visade att det visserligen är viktigt att sträva efter att ge valuta för pengarna, men att effekten på kundtillfredsställelsen är liten.¹⁵

De två attribut som anses minst viktiga är "medarbetarna kommer ihåg personliga intressen och familjeförhållanden"(nr 14) och "revisionsbyrån har ett stort utbud av tjänster" (nr 15). Då dessa båda attribut dessutom kategoriserades som neutrala så förbrukar de onödiga resurser. Som grupp är klienterna likgiltiga inför om revisionsbyrån satsar på dessa attribut eller inte.

Trots att analysen av respondenterna sammantaget ger en bild av att revisionsbyråns klienter är relativt homogena i sina uppfattningar visar Tabell 3 att individuella skillnader förekommer och att dessa bör tas i beaktande.

Tabell 3: Spridning av antalet attribut per kategori på individnivå

Antal attribut som tas för givna	Antal respondenter	Antal proportionella attribut	Antal respondenter	Antal glädjespridande attribut	Antal respondenter	Antal neutrala attribut	Antal respondenter
0	3	0	7	0	45	0	12
1	3	1	11	1	14	1	20
2	-	2	12	2	16	2	17
3	4	3	10	3	8	3	15
4	3	4	8	4	3	4	8
5	8	5	7	5	1	5	4
6	7	6	8	6	-	6	6
7	13	7	5	7	-	7	3
8	10	8	4	8	-	8	2
9	7	9	5	9	-	9	-
10	9	10	3	10	1	10	1
11	7	11	1	11	-	11	1
12	6	12	2	12	-	12	-
13	6	13	1	13	-	13	-
14	1	14	1	14	-	14	-
15	1	15	2	15	-	15	-
16	1	16	2	16	-	16	-
17	-	17	-	17	-	17	-

Först kan konstateras att skillnaderna på gruppnivå är relativt små. Det är egentligen bara två grupper som sticker ut i och med att flera attribut kategoriserades annorlunda i dessa grupper än i hela respondentgruppen. Den ena av dessa grupper består av klienter med medelhög omsättning och den andra av klienter som enbart köper

¹⁴ Yang (2011).

¹⁵ Cameran et al. (2010)

redovisningstjänster. Avseende respondenternas ålder är skillnaderna marginella och avseende deras kön är skillnaderna snudd på obefintliga.

Som framgår av Tabell 3 kan man göra flera intressanta iakttagelser på individnivå. Trots att tio attribut kategoriserades som tagna för givna visar det sig att tre respondenter inte tar något attribut för givet. Vidare är det en mycket stor spridning med avseende på hur många attribut enskilda respondenter betraktar som proportionella, från inget alls till alla utom ett. Samtidigt betraktar nära hälften av respondenterna högst tre attribut som proportionella, vilket förstärker bilden av att icke-linjära samband mellan attribut och kundtillfredsställelse förekommer.

Även om inget attribut sammantaget kategoriserades som glädjespridande uppfattar 29 respondenter att två eller fler attribut tillhör den kategorin. För en respondent var så många som tio attribut glädjespridande, vilket tyder på att vissa respondenter är lättare att tillfredsställa än andra. Totalt sett kategoriserades bara ett par attribut som neutrala, men den individuella analysen visar att 19 respondenter anser att fem eller fler attribut är neutrala. Två av dessa respondenter betraktar fler än hälften av de undersökta attributen som neutrala.

Slutdiskussion

Resultaten visar hur klienter tillhörande tre kontor vid en av landets största revisionsbyråer ser på servicekvalitet. Att de flesta av de undersökta attributen tas för givna betyder att revisionsbyråns medarbetare måste hålla många attribut på en acceptabel nivå, men också att de riskerar att lägga för mycket energi på dessa utan att det ökar kundtillfredsställelsen. Det är viktigt att energi även läggs på de attribut som har potential att generera ökad kundtillfredsställelse, det vill säga proportionella och glädjespridande attribut. Revisionsbyråns största utmaning är att hitta sätt att öka kundtillfredsställelsen genom att positivt överraska sina svårflörtade klienter.

På lång sikt antas hög servicekvalitet resultera i kundtillfredsställelse, kundlojalitet och lönsamhet. På ett övergripande plan pekar resultaten på att en revisionsbyrå 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) försöka krydda den service som ges med några glädjespridande attribut, samt (iv) undvika att slösa resurser på attribut som klienterna ändå inte uppskattar.

Den heterogenitet som observerades när respondenternas enkätsvar analyserades på individnivå visar att en enhetlig servicestrategi är svår att genomföra eftersom inga lösningar tycks passa alla klienter. Heterogeniteten tyder på att det finns en viss variation i hur olika serviceattribut uppfattas.

Referenser

- Berglund, J. (2012), *Kundorienterad service i revisionsbranschen: Kundens uppfattning om servicekvalitet*. Magisteruppsats. Sundsvall: Mittuniversitetet.
- Cameran, M., Moizer, P. och Pettinicchio, A. (2010), "Customer satisfaction, corporate image, and service quality in professional services". *The Service Industries Journal*, Vol. 30, Nr. 3, s. 421-435.
- 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.
- Ismail, I., Haron, H., Ibrahim, D.N. och Isa, S.M. (2006), "Service quality, client satisfaction and loyalty towards audit firms: Perceptions of Malaysian public listed companies". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, Nr. 7, s. 738-756.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. och Tsuji, S. (1984), "Attractive quality and must-be quality". *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, Nr. 2, s. 39-48 (på japanska).
- 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.
- Yang, C-C. (2011), "Identification of customer delight for quality attributes and its applications". *Total Quality Management*, Vol. 22, Nr. 1, s. 83-98.