

# Kunders tillfredsställelse med personliga rådgivare och banken

*Olof Wahlberg, Peter Öhman och Christer Strandberg*

Bankerna satsar allt mer på personliga rådgivare. I denna studie har Olof Wahlberg, Peter Öhman och Christer Strandberg vid CER studerat vilka kvalitetsdimensioner som är av betydelse för att kunderna ska vara nöjda med sina personliga rådgivare och om det är samma kvalitetsdimensioner som skapar kundnöjdhet gentemot banken. Resultaten visar att kunskap och mellanmänskligt beteende i första hand är relaterat till kundtillfredsställelsen med personliga rådgivare, medan förtroende och serviceportföljen är relaterat till tillfredsställelsen med banken ifråga. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "How personal advisors make a difference in serving 'almost rich' bank customers" (Wahlberg, Öhman och Strandberg, 2016).

## Inledning

Bankstudier har visat att levererad servicekvalitet har betydelse för kundtillfredsställelsen.<sup>1</sup> Den valda utgångspunkten för dessa studier har som regel varit banken som organisation. Utvecklingen inom bankbranschen är dock att banker satsar allt mer på personliga rådgivare, där kunderna regelbundet träffar utsedda kontaktpersoner för att gå genom sina affärer med banken. Ett kundsegment där bankerna satsar relativt mycket på personliga rådgivare är "halvrika personer". Detta för bankerna viktiga kundsegment definieras vanligtvis som personer med likvida tillgångar på mellan en och tio miljoner kronor.<sup>2</sup> Bankernas satsningar på personliga rådgivare gör att hänsyn även behöver tas till kundernas syn på dessa rådgivare (som komplement till synen på banken som organisation). En intressant fråga i sammanhanget är då vilken levererad servicekvalitet som har betydelse för kundtillfredsställelsen med personliga rådgivare.

## Syfte och tillvägagångssätt

Syftet med denna studie var att beskriva och analysera vilken levererad servicekvalitet som har betydelse för kundtillfredsställelsen i relationen till personlig rådgivare respektive banken.

Studien genomfördes vid en av Sveriges största banker. Banken ifråga har ett starkt varumärke, är känd för sin kvalitet och konservativa kreditpolicy samt för sina restriktioner vid val av kunder.<sup>3</sup> Av bankens runt 2 500 kunder inom det aktuella

---

<sup>1</sup> Jamal och Naser (2002).

<sup>2</sup> Strandberg et al. (2012).

<sup>3</sup> Zineldin (2005).

kundsegmentet i södra Norrland valdes var femte kund ut och i november 2012 skickades en länk till ett webbaserat formulär till de 500 utvalda kunderna via e-mail. Av dessa returnerades 35 e-mail på grund av att adresserna var felaktiga eller okända. Efter påminnelser erhöles 177 komplett ifyllda frågeformulär, vilket gav en svarsfrekvens på 38 % (177/465).

## SERVQUAL-modellen, frågor, respondenter och analysmodell

Två centrala begrepp i denna studie är servicekvalitet och kundtillfredsställelse. När det gäller hur kunder uppfattar bankers servicekvalitet har flertalet studier utgått från en modell utvecklad under 1980-talet, kallad SERVQUAL.<sup>4</sup> Modellen består av följande fem dimensioner: materiella ting, tillförlitlighet, respons, garanti och empati. I vissa bankstudier, och för den delen även inom andra områden, har forskarna ograviterat utgått från dessa dimensioner med tillhörande frågor. Andra forskare har gjort anpassningar till banksektorn.<sup>5</sup>

En annan modell som utvecklats är den tekniska/funktionella servicekvalitetsmodellen.<sup>6</sup> Den tekniska kvaliteten benämns "vad" och avser det som levereras. Den funktionella kvaliteten går under benämningen "hur" och är i stort sett identisk med dimensionerna i SERVQUAL-modellen, med undantag av materiella ting som i det här sammanhanget brukar benämnas "var".<sup>7</sup> Även denna modell har tillämpats av forskare inom banksektorn.<sup>8</sup>

I denna studie valde vi att utgå från "hur-, var- och vad-dimensionerna" av två skäl. Dels har tidigare bankstudier visat att det är mera fruktbart att använda dessa dimensioner än motsvarande dimensioner i SERVQUAL-modellen.<sup>9</sup> Dels borde rimligtvis det ekonomiska utfallet vara av betydelse för en bankkund, vilket talar för att även inkludera "vad-dimensionen".

När enkätfrågorna formulerades utgick vi från en tidigare studie av bankkunders uppfattning av privatrådgivare inom kundsegmentet "halvrika personer".<sup>10</sup> I den studien hade frågorna formulerats enligt dimensionerna "hur, var och vad". Med dessa frågor som grund, genomförde vi först en fokusgruppintervju med tre erfarna privatrådgivare. Detta resulterade i att vissa frågor i den ursprungliga enkäten modifierades, några frågor ströks och andra lades till. Utifrån detta skapades ett

---

<sup>4</sup> Parasurman et al. (1985).

<sup>5</sup> Se t.ex. Avkrian (1994); Bahia och Nantel (2000); Adlaigan och Buttle (2002).

<sup>6</sup> Grönroos (2007).

<sup>7</sup> Bitner (1992).

<sup>8</sup> Se t.ex. Ennew et al. (1993); Holmlund och Kock (1996).

<sup>9</sup> Lassar et al. (2000); Adlaigan och Buttle (2002).

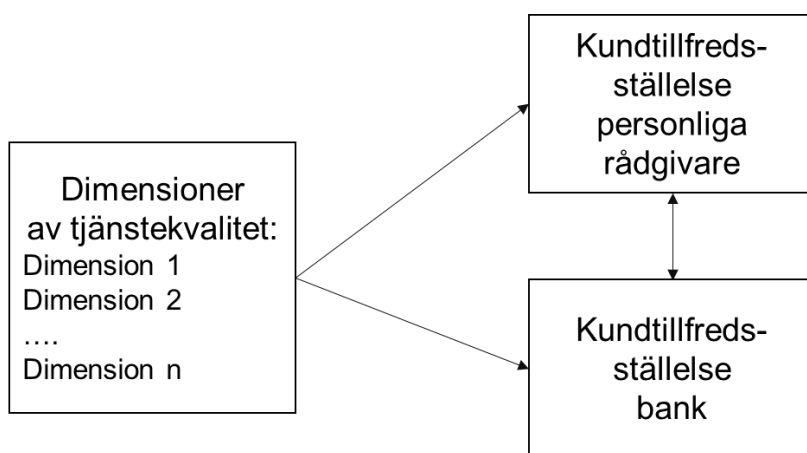
<sup>10</sup> Strandberg et al. (2012).

frågeformulär bestående av 40 påståenden om kvalitetsaspekter som skulle bedömas på en sjugradig skala, från "instämmer inte alls" till "instämmer helt och hållet".

Det andra centrala begreppet i denna studie är alltså kundtillfredsställelse. Här formulerade vi två påståenden. Det ena riktades mot personliga rådgivare: "sammantaget är jag extremt nöjd med min personliga rådgivare" och det andra mot banken: "sammantaget är jag extremt nöjd med min bank".

Det visade sig vara ungefär lika många män som kvinnor som besvarade enkäten. Cirka 75 % av respondenterna återfanns i åldersintervallet 40-70 år och flertalet hade en universitetsexamen. Spannet på bankrelationernas längd var relativt stort, men närmare hälften av respondenterna angav att de haft mycket långvariga relationer med banken ifråga (över 25 år).

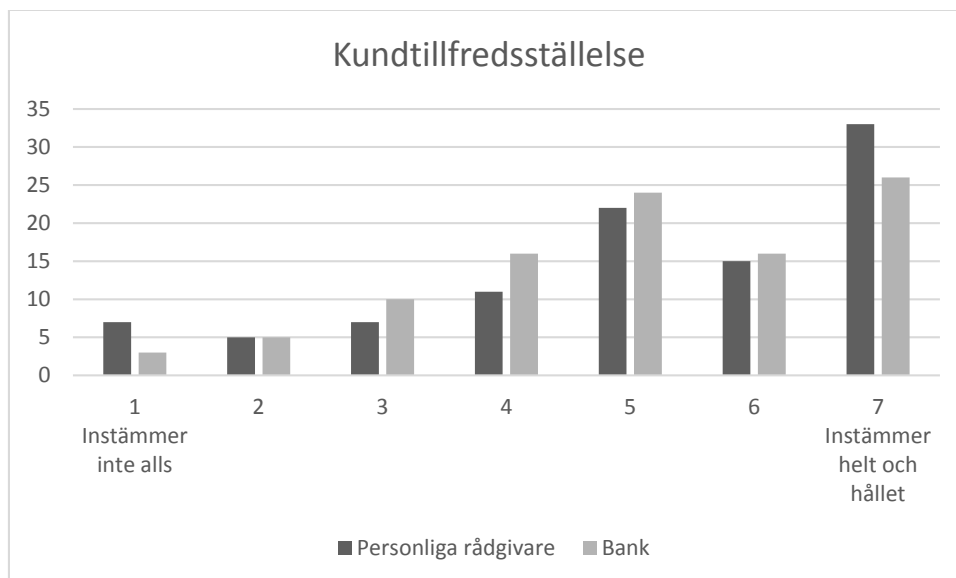
I analysarbetet utgick vi från nedanstående modell (se figur 1). Utgångspunkten är att olika dimensioner av tjänst kvalitet påverkar den upplevda kundtillfredsställelsen både avseende den personliga rådgivaren och banken. Enligt modellen är kundtillfredsställelsen med personliga rådgivare respektive banken dessutom kopplade till varandra, vilket symboliseras av den dubbelriktade pilen.



Figur 1: Analysmodell.

### Kundtillfredsställelse med personliga rådgivare respektive bank

De två beroende variablerna är alltså kundtillfredsställelse med personliga rådgivare och kundtillfredsställelse med bank. Hur respondenternas svar fördelades på dessa två variabler framgår av figur 2 nedan.



Figur 2: Kundtillfredsställelse.

Av diagrammet kan vi utläsa att flertalet kunder är relativt nöjda med såväl sin personliga rådgivare som med banken (se staplarna med nummer 5-7), men att det även finns kunder som i viss grad inte är nöjda med varje sig sin personliga rådgivare eller med banken (se staplarna med nummer 1-3). En närmare analys av materialet visar vidare att det föreligger en stark relation mellan kundtillfredsställelsen med den personliga rådgivaren och kundtillfredsställelsen med banken.

#### Identifierade dimensioner av servicekvalitet

Utifrån tidigare studier skulle de 40 identifierade kvalitetsaspekterna kunna utgöra de oberoende variablerna i den nu aktuella studien. Först undersökte vi relationen mellan dessa variabler och kundtillfredsställelsen med personliga rådgivare respektive bank. Här framkom en hög signifikans för alla variabler, varför vi beslöt att behålla samtliga variabler i de fortsatta analyserna.

Därefter genomfördes en faktoranalys för att identifiera latent dimensioner av servicekvalitet. Här kunde vi konstatera att 26 av de 40 variablerna hade tillräckligt höga värden. Dataprogrammet sorterade dessa 26 variabler i fyra olika grupper och vi kunde därmed urskilja följande dimensioner av servicekvalitet:

- Mellanmänniskt beteende
- Kunskap
- Serviceportfölj
- Förtroende

Dimensionen mellanmänniskt beteende innefattar det psykologiska klimat som uppstår i en pågående relation. Det inkluderar huruvida kunden behandlas varmt, den personliga rådgivaren hör av sig snabbt, rådgivningen startar från kundens behov, den personliga rådgivaren alltid stämmer av kundens affärer och gör sitt bästa för att hjälpa kunden.

Kunskapsdimensionen avser hur den professionella kunskapen visas av den personliga rådgivaren (kunskap om investeringar i allmänhet, detaljerad kunskap om enskilda investeringar och kunskap om banken). Till kunskapsdimensionen kan även pedagogisk förmåga hänföras, t.ex. att den personliga rådgivaren kan förklara olika investeringsalternativ och svara tydligt på kundens frågor.

Serviceportföljen omfattar bankens tjänsteutbud. Här inkluderas information om fördelarna med bankens olika tjänster för den enskilde kunden och likaså att IT-systemet på ett tydligt och relativt enkelt sätt åskådliggör investeringarnas utveckling.

Den fjärde och sista dimensionen, förtroende, avser kundens tillit till de råd han eller hon får, inklusive att han eller hon litar på råden och på banken. Detta täcker också in tillit till att banken visar godhet, dvs. att råd även kan ges som banken kan förlora på och att banken inte alltid är intresserad av att i första hand tjäna pengar.

De 14 variabler som inte hade tillräckligt höga värden beaktades inte i det fortsatta analysarbetet. Här framkom bl.a. att tillgång till olika kommunikationskanaler, som Internet, var av underordnad betydelse, vilket talar för värdet av fortlöpande kontakter med den personliga rådgivaren. Ett annat resultat, som kan tyckas något förvånande, var att låga bankavgifter och hög avkastning också visade sig ha relativt underordnad betydelse för kunderna.

I nästa analyssteg genomförde vi en multipel regressionsanalys för att kunna urskilja vilken eller vilka av de fyra dimensionerna – mellanmänniskt beteende, kunskap, serviceportfölj och förtroende – som visade sig ha starkast samband med kundtillfredsställelsen med den personliga rådgivaren respektive banken.

### Relationen servicekvalitet och kundtillfredsställelse med personliga rådgivare

Den viktigaste kvalitetsdimensionen för kundtillfredsställelse med den personliga rådgivaren visade sig vara kunskap. Vidare visar resultaten att dimensionerna mellanmänniskt beteende och förtroende är signifikanta, och därmed viktiga, medan serviceportföljen inte har någon signifikant inverkan på kundtillfredsställelsen med den personliga rådgivaren.

Att kunskapsdimensionen har betydelse förefaller naturligt då tjänsterna är komplexa och kunderna får råd under mötena baserade på de personliga rådgivarnas expertkunskaper. Följaktligen verkar även personliga rådgivares pedagogiska förmåga ha betydelse i sammanhanget. Att träffa kompetenta och pedagogiska rådgivare är dock inte tillräckligt för kundtillfredsställelsen. Av betydelse är även att den personliga rådgivaren är lyhörd för kundens behov samt att kunden har förtroende för rådgivaren.

### Relationen servicekvalitet och kundtillfredsställelse med banken

Analyserna visar att förtroende var den viktigaste kvalitetsdimensionen för kundtillfredsställelse med banken, följt av serviceportfölj och mellanmänniskt beteende. Däremot visade sig inte kunskapsdimensionen ha någon signifikant inverkan på kundernas tillfredsställelse gentemot banken.

Tidigare studier<sup>11</sup> har visat att förtroende är en viktig kvalitetsdimension för en organisation, men inte lika viktig som framkommit i denna studie. Samma mönster gäller för serviceportfölj<sup>12</sup> och mellanmänniskt beteende.<sup>13</sup> Däremot framstår kunskapsdimensionens bristande betydelse för kundtillfredsställelsen med banken som något överraskande med tanke på de resultat som presenterats i tidigare forskning beträffande banktjänstekvalitet.<sup>14</sup> Respondenternas svar tyder emellertid på att de uppfattar att denna servicekvalitet ska tillhandahållas av den personliga rådgivaren och inte av banken.

### Avslutande diskussion

Som vi tidigare redogjort för är det ovanligt att bankstudier undersöker relationen mellan olika kvalitetsdimensioner och kundtillfredsställelse med såväl personliga rådgivare som med banken. I denna studie har vi kunnat konstatera att olika kvalitetsdimensioner har olika stor betydelse för kundernas tillfredsställelse med sina personliga rådgivare respektive banken. Kvalitetsdimensionerna kunskap och mellanmänniskt beteende är i första hand relaterade till den service som personliga rådgivare erbjuder, medan förtroende och serviceportfölj i första hand är relaterade till de tjänster som banken erbjuder.

Ett resultat som kan tyckas något förvånande är att avgifter och avkastning varken är kritiska för kundernas tillfredsställelse med den personliga rådgivaren eller banken. En tänkbar förklaring till detta kan vara att kunderna uppfattar banken som trovärdig.

---

<sup>11</sup> Blanchard och Galloway (1994).

<sup>12</sup> Kumar et al. (2010).

<sup>13</sup> Adlaigan och Buttle (2002).

<sup>14</sup> Se t.ex. Blanchard och Galloway (1994); Kumar et al. (2010).

En aspekt som förstärker en sådan förklaring är att relativt många av de kunder som deltog i undersökningen inte hade någon uppfattning om konkurrerande bankers avgifter och avkastning.

Avslutningsvis tyder våra resultat på att det finns en stark relation mellan kundtillfredsställelsen med personliga rådgivare och kundtillfredsställelsen med banken, men våra analyser visar inte riktningen på denna relation. Eftersom kunderna främst är i kontakt med sina personliga rådgivare indikerar detta att tillfredsställelsen med den personlige rådgivaren föregår tillfredsställelsen med banken. Med andra ord kan en positiv syn på de tjänster som levereras av personliga rådgivare bidra till en tillfredsställelse med banken. En alternativ tolkning skulle kunna vara att kunderna har valt sin bank på grund av bankens image och att detta smittar av sig på kundernas inställning till de personliga rådgivare som fått mandat att representera banken.

Fortsatta studier inriktade på relationen mellan kundernas tillfredsställelse med personliga rådgivare respektive banken kan möjligtvis bringa klarhet i vilken riktning det ovan nämnda sambandet har. Att komplettera bankkundernas syn på banken som organisation med hur de bedömer sina personliga rådgivare förefaller fruktbart även i andra studier om servicekvalitet och kundtillfredsställelse inom bankområdet.

## Referenser

- Aldlaigan, A. H. och Buttle, F. A. (2002), "SYSTRA-SQ: A new measure of bank service quality". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, Nr. 4, s. 362-381.
- Avkiran, N. K. (1994), "Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 12, Nr. 6, s. 10-18.
- Bahia, K. och Nantel, J. (2000), "A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, Nr. 2, s. 84-91.
- Bitner, M. J. (1992), "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees". *Journal of Marketing*, Vol. 56, Nr. 2, s. 57-71.
- Blanchard, R. F. och Galloway, R. L. (1994), "Quality in retail banking". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Nr. 4, s. 5-23.
- Ennew, C. T., Reed, G. V. och Binks, M. R. (1993), "Importance-performance analysis and the measurement of service quality". *European Journal of Marketing*, Vol. 27, Nr. 2, s. 59-70
- Grönroos, C. (2007), *Service management and marketing: Customer management in service competition*. Wiley & Sons, Chichester, NJ.
- Holmlund, M. och Kock, S. (1996), "Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail Banking". *The Service Industries Journal*, Vol. 16, Nr. 3, s. 287-304.
- Jamal, A. och Naser, K. (2002), "Customer satisfaction and retail banking: An assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20, Nr. 4, s. 146-160.
- Kumar, M., Kee, F. T. och Charles, V. (2010), "Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of banks: An application of dominance analysis in modified SERVQUAL model". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, Nr. 3, s. 351-377.
- Lassar, W. M., Manolis, C. och Winsor, R. D. (2000), "Service quality perspectives and satisfaction in private banking". *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Nr. 3, s. 244-271.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. och Berry, L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *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.
- Wahlberg, O., Öhman, P. och Strandberg, C. (2016), "How personal advisors make a difference in serving "almost rich" bank customers". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34, Nr. 6, s. 904-923.
- Zineldin, M. (2005), "Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry". *The TQM Magazine*, Vol. 17, Nr. 4, s. 329-344.